

CUPRINS

INTRODUCERE	3
CAPITOLUL I. CONCEPTUL DE PLAN DE AFACERI	4
I.1. DEFINIREA AFACERII ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI DE PIAȚĂ.....	4
I.1.1. Particularitățile mediului de afaceri în cazul funcționării întreprinderii moderne	6
I.1.2. Obiectivele fundamentale ale unei întreprinderi	9
I.2. PROFILUL ÎNTREPRINZĂTORULUI	12
I.2.1. Întreprinzătorul – actor esențial al economiei de piață.....	12
I.2.2. Caracteristici și aptitudini ale întreprinzătorului	15
I.2.3. Întreprinderea: concept și trăsături	18
I.3.4. Realizarea, dezvoltarea și diversificarea afacerii	21
I.3. PLANUL DE AFACERI – CONSIDERAȚII GENERALE.....	24
I.4. ACTIVITATEA DE PLANIFICARE	29
I.5. ETAPELE UNUI PLAN DE AFACERI	33
I.5.1. Firma. Strategia și echipa de management	34
I.5.2. Piața firmei.....	37
I.5.3. Produsele și serviciile firmei	40
I.5.4. Vânzarea și promovarea.....	41
I.5.5. Planul financiar al firmei	44
CAPITOLUL II. PERFORMANȚELE ECONOMICO-FINANCIARE ALE S.C. DECIROM S.A.	46
II.1. PREZENTAREA FIRMEI	46
II.2. ANALIZA POZIȚIEI ȘI REZULTATELOR FINANCIARE.....	48

II.2.1. Analiza rentabilității	51
II.2.2. Analiza echilibrului financiar	53
II.2.3. Analiza lichidității și solvabilității	55
II.2.4. Analiza activelor și capitalurilor	58
CAPITOLUL III. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI DE INVESTIȚII LA S.C.	
DECIROM S.A.	63
III.1. OBIECTIVELE DE BAZĂ ALE PLANULUI DE AFACERI	65
III.2. PERSPECTIVELE TRAFICULUI DE MĂRFURI ÎN PORTUL CONSTANȚA.....	66
III.3. STUDIUL PIEȚEI	67
III.4. ORGANIZARE, MANAGEMENT, RESURSE UMANE	74
III.5. INFORMAȚII ȘI PROGNOZE FINANCIARE.....	76
CONCLUZII	91
BIBLIOGRAFIE	94

INTRODUCERE

În procesul conducerii întreprinderilor se întâlnesc zilnic situații care impun conducătorilor acestora să analizeze deciziile fundamentale necesare a fi adoptate pentru a menține în viață întreprinderea și dacă este posibil, să o și dezvolte.

În acest sens este utilizat un instrument optim de cristalizare a obiectivelor denumit „**plan de afaceri**” în care se precizează intențiile manageriale ale unei întreprinderi existente sau în viitor, metodele folosite la îndeplinirea acestora, precum și rezultatele calculate anticipat pentru o perioadă determinată de timp.

Lucrarea de față prezintă importanța și necesitatea utilizării planului de afaceri la nivel microeconomic și modul în care acesta concurează la realizarea obiectivelor unei întreprinderi în condiții de eficiență și eficacitate maxime

Din punct de vedere structural lucrarea se prezintă astfel:

➤ Capitolul I „*Conceptul de plan de afaceri*” – reprezintă partea teoretică a lucrării, cuprinzând elemente de bază asupra delimitării în timp și spațiu a conceptului de plan de afaceri;

➤ Capitolul II „*Performanțele economico-financiare ale S.C. DECIROM S.A.*” – cuprinde prezentarea firmei și analiza principalilor indicatori economico-financiarți evidențiind gradul de realizare a obiectivelor și principalele măsuri de îmbunătățire a activității economico-financiare;

➤ Capitolul III „*Implementarea proiectului de investiții la S.C. DECIROM S.A.*” – reprezintă partea practică a lucrării și descrie modul de realizare și implementare a proiectului de investiții și impactul acestuia asupra activității economice ale S.C. DECIROM S.A.

Evaluarea firmei a demonstrat capacitatea acesteia de a desfășura activități de prestări servicii în condiții de eficiență maximă și de a face față concurenței puternice, constituind punctul de plecare pentru implementarea proiectului de investiții.

CAPITOLUL I. CONCEPTUL DE PLAN DE AFACERI

I.1. DEFINIREA AFACERII ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI DE PIAȚĂ

Piața actuală se caracterizează printr-o competiție accentuată, provocările lansate de aceasta solicitând soluții și decizii inovatoare de acțiune.

Competiția internațională, taxele, profiturile, bogăția, inflația, recesiunea, locurile de muncă, șomajul, productivitatea, abundența, insuficiența resurselor, informatizarea au un impact decisiv, ele determinând în parte și pe ansamblu opțiunile și strategiile de afaceri.

De-a lungul anilor [opțiunile în afaceri](#) s-au concentrat asupra procurării de bunuri și servicii, metodele de producere și distribuție fiind caracterizate de un grad ridicat de diversificare și extindere. Persoane creative, inovatoare au realizat noi produse, de neimaginat cu câțiva ani în urmă care au influențat decisiv standardele de viață. Există încă oportunități de fructificat pentru cei dornici și capabili să își asume riscurile unei noi afaceri.

Toți suntem conectați și afectați de dezvoltarea impetuoasă a mediului de afaceri, luând decizii zilnice asupra modului în care ne vom utiliza cât mai eficient veniturile.

Activitatea economică poate fi definită ca fiind lupta împotriva rarității, proces complex ce reflectă faptele, actele, comportamentele și deciziile oamenilor cu privire

la atragerea și utilizarea resurselor economice în vederea producerii, circulației, repartiției și consumului de bunuri în funcție de nevoile și interesele economice. Activitatea economică este înainte de toate o activitate umană.

Un mod de a studia activitatea economică constă în studierea dorințelor și alegerilor pe care le fac oamenii. Creșterea veniturilor atrage după sine orientarea, dorința pentru produse și servicii mai bune.

Putem **concluziona** că sistemul economic nu poate produce niciodată suficient pentru a satisface complet necesitățile umane. Iată de ce este actuală cerința unui sistem eficient de alocare a resurselor insuficiente în raport cu dorințele nelimitate de bunuri și servicii.

Necesitățile de existență ale individului, ca și cele de existență și funcționare ale grupurilor sociale și ale societății în ansamblul ei sunt satisfăcute de economia de piață, într-o măsură covârșitoare și de o manieră quasigenerală, pe baza cererii și ofertei. Un gen de necesități îl reprezintă nevoia de bani, în particular de capital.

Nevoia de bani este determinată de consum, în cazul populației, și de dorința de a iniția sau continua o afacere, în cazul întreprinzătorilor.

Piața oferă extrem de multe **oportunități de afaceri**, existând numeroase domenii în care cererea este satisfăcută în mica măsură.

Inițierea unei afaceri poate avea la baza o idee originală – ca, de exemplu, aplicarea unei noi tehnologii sau implementarea de noi aplicații ale unor tehnologii deja existente, identificarea unor noi consumatori sau a noi canale de distribuție, sau descoperirea existentei unor piețe pe care cererea nu este satisfăcută în mod corespunzător, fie din punct de vedere cantitativ, fie din punct de vedere calitativ.

Practica a dovedit ca succesul unei afaceri nu este condiționat de faptul că aceasta are la baza o idee nouă și originală. Nu există formule magice pentru obținerea ideilor de afaceri.

Adoptarea unei decizii finale în alegerea ideii de afaceri presupunea luarea în considerare a unor cerințe precum:

- ↳ nivelul capitalului necesar;
- ↳ flexibilitatea programului de lucru;
- ↳ posibilitatea lucrului la domiciliu;
- ↳ nivelul profitului obținabil;
- ↳ spațiile și dotările necesare;
- ↳ nivelul riscului;
- ↳ interesul și satisfacția etc.

Pentru a realiza o diferențiere între mai multe idei de afaceri, în vederea optării asupra uneia dintre ele, se pot acorda note de la 1 la 10 fiecăreia din cerințele menționate mai sus și calcula un punctaj general aferent fiecărei variante.

Succesul afacerii depinde de capacitatea de a identifica cererile reale ale clienților precum și oportunitățile pe care le prezintă pentru întreprinzător aceste cereri și de posibilitatea de a le satisface în condiții cât mai profitabile.

I.1.1. Particularitățile mediului de afaceri în cazul funcționării întreprinderii moderne

Individual, întreprinderea ca și societatea în ansamblu, pentru dezvoltarea sa are nevoie de diverse bunuri și servicii. Acestea pot fi asigurate prin producția proprie sau prin achiziționare. Din acest punct de vedere, datorită unor nevoi din ce în ce mai mari și mai diversificate, achiziționarea se face prin actul de cumpărare existând producători specializați care asigură necesarul acestor întreprinderi. Specializarea în producerea anumitor bunuri și servicii determină, în mod logic apariția întreprinderii în care are loc „unirea” dintre știința de „a face” (omul) cu mijloacele materiale și financiare necesare.

Prezentarea întreprinderii, ca organizație respectând anumite cerințe organizatorice, economice și juridice, are drept scop satisfacerea unei cereri pe piață, și se impune a fi realizată în contextul mediului politico-economic în care acesta funcționează. Argumentarea unei asemenea poziții constă în faptul că modul intern de organizare și funcționare va fi diferit la o întreprindere de la sfârșitul secolului XX prin comparație cu una de la începutul secolului, după cum va fi diferit la o întreprindere mică în raport cu una mare.

Principalele particularități ale mediului, din punct de vedere al analizării și prezentării economiei și gestiunii întreprinderii, sunt următoarele:

A. Existența unei diversități de întreprinderi din punct de vedere al mărimii.

Calitatea unei economii naționale se apreciază și prin capacitatea acesteia de a stimula înființarea și dezvoltarea de noi întreprinderi. Știind că cererea este totuși finită, înseamnă că alături de stimularea înființării de noi întreprinderi coexistă și tendința de dispariție a acestora. Manifestarea celor două tendințe în paralel fac ca ponderea să fie deținută de întreprinderile mici și mijlocii, nerespectarea raportului caracterizând totuși o economie inflexibilă. Totodată se manifestă și tendința de apariție a unor firme mari și foarte mari – multiprodus – care practic sunt o reuniune de firme mici asigurându-se astfel respectarea unor cerințe de eficiență, concomitent cu reducerea riscului în cazul „falimentării” anumitor afaceri. Această diversitate manifestată are implicații și asupra modului de organizare structurală și procesuală a firmelor în funcție de gradul de mărime. În acest fel întreprinderile mici vor avea o organizare simplă, flexibilă adaptată la un „*management antreprenorial*”, spre deosebire de cele mari și foarte mari la care organizarea și managementul au tendințe de birocratizare.

B. Modul de manifestare a puterii.

La nivelul firmei puterea decizională poate reveni acționarilor sau managementului; puterea din punct de vedere managerial nu trebuie înțeleasă în sensul de proprietate, ci în sensul de „*cine are putere de influențare*”.

Astfel, la nivelul întreprinderilor mici întâlnim, o identificare a proprietății cu puterea decizională, în timp ce la nivelul întreprinderilor mari și foarte mari are loc separarea celor două categorii de putere. Această separare este impusă de necesitatea creșterii competenței actului managerial care implică personal cu pregătire deosebită. Puterea de proprietate poate să fie publică sau a acționarilor, din punct de vedere a puterii acționarilor asistăm la o concentrare a acestora care nu este întotdeauna însoțită de o creștere a puterii decizionale în raport cu puterea managerială dar creează dese stări conflictuale.

C. Întreprinderea este o organizație dinamică.

Aceasta înseamnă că mediul ambiant, prin caracteristicile sale, impune ca firma să se adapteze permanent. Pe de altă parte prin gradul de mărime (prin puterea economică), utilizând metode specifice întreprinderile pot să influențeze modul de manifestare al modului ambiant. Această tendință poate fi argumentată în mai multe moduri, unul din argumente fiind diminuarea separării dintre puterea economică și cea politică.

D. Creșterea riscului.

Odată cu diversificarea cererii are loc și o diversificare a ofertei. Rezultă că va fi mai competitivă firma care intuiește mai bine evoluția economică, tehnologică și politică. Aceasta înseamnă că principalele categorii de risc:

- **risc economic** – este dat de modificare rapidă a condițiilor economice și presupune o activitate permanentă de anticipare a evoluției mediului;

- **risc tehnologic** – este determinat de faptul că se solicită valori financiare foarte mari în tehnologii și care nu pot fi întotdeauna recuperate, astfel evoluția firmei fiind complet compromisă;
- **risc politic** – trebuie înțeles ca un risc al unor acțiuni politice propriu-zise, dar și în sensul de politici economice.

Diminuarea riscului necesită forme specifice de organizare ca și strategii și metode de management adecvate.

E. Firmele își propun, din ce în ce mai des obiective de creștere a competitivității.

Această tendință presupune o subînțelegere a obiectivului existențial – maximizarea profitului. Tendința este impusă de necesitatea creșterii viabilității în timp a întreprinderii în condițiile în care are loc o reducere permanentă a duratei de viață a produselor și tehnologiilor, a metodelor de management.

I.1.2. Obiectivele fundamentale ale unei întreprinderi

Pornind de la scopul fundamental al unei întreprinderi, de a satisface o cerere pentru a obține profit, se deduce că pentru a fi competitivă înseamnă a identifica „*cât se cere?*”, a stabili „*cum și unde se cere?*”, a anticipa „*la ce preț se cere?*”. Funcționarea în cadrul unei asemenea stări de spirit obligă utilizarea a trei fundamente economice: costul, calitatea, seriozitatea.

Obiectivele fundamentale ale unei întreprinderi sunt:

⇒ **Organizarea activității prin care să se asigure satisfacerea întocmai a cererii.**

Presupune ca declanșarea activității să fie posibilă și să se facă în funcție de semnalul pieței din aval (de desfacere). Din acest punct de vedere în funcționarea întreprinderilor pot fi identificate 3 etape „istorice”:

⇒ Etapa 1 – „*produce și apoi vinde*”

⇒ Etapa 2 – „*produce ce se cere*”

⇒ Etapa 3 – „*produce ce s-a vândut deja*”.

Toate cele trei stări de spirit coexistă în cadrul economiei mondiale, al economiilor naționale, sau chiar în funcționarea aceluiași întreprinderi pentru produse diferite.

⇒ **Reducerea costurilor (creșterea profitului).**

Este unul din obiectivele fundamentale ale întreprinderii, având în vedere mutațiile ce caracterizează mediul ambiant al firmei.

În primul rând din ce în ce mai mult prețul este impus de piață, astfel că obținerea profitului necesită obținerea produselor la un cost sub preț. În al doilea rând obținerea produselor la un cost redus creează o marjă mare de dezvoltare a diverselor politici de preț în vederea creșterii atuurilor concurențiale. În al treilea rând, nu întotdeauna maximizarea profitului este avantajoasă. Maximizarea profitului poate fi privită în mărime absolută sau relativă ca rată a profitului. În al patrulea rând obținerea profitului este un lucru de la sine înțeles și are același sens cu afirmația „*omul trăiește ca să nu moară*”. Și în ultimul rând sunt din ce în ce mai rare întreprinderile și produsele care pot să impună un anumit preț pe piață, fiind în majoritatea cazurilor „*primitoare de preț*”.

⇒ **Reducerea timpului de livrare.**

Respectarea acestui principiu are ca efect diminuarea producției pe stoc, concomitent cu o creștere a flexibilității ofertei fără diminuarea eficienței economice legată de lotizarea producției.

⇒ **Creșterea fiabilității și a calității producției.**

Respectarea principiului presupune creșterea fiabilității sistemului de producție, respectarea obligațiilor la termen concomitent cu oferirea unor produse de calitate.

⇒ **Creșterea flexibilității producției.**

Existența acestui obiectiv înseamnă aparent o reducere a avantajelor creșterii seriilor de fabricație și presupune găsirea acelor soluții prin care să fie posibilă „*producția la comandă în condițiile producției de masă*”.

⇒ **Creșterea gradului de motivare și integrare a personalului.**

Respectarea acestui obiectiv este esențială în condițiile mutațiilor sociologice ce se manifestă la nivelul comunităților umane și psihologice, ce se regăsesc la nivelul individului.

I.2. PROFILUL ÎNTREPRINZĂTORULUI

I.2.1. Întreprinzătorul – actor esențial al economiei de piață

Reușita creării unei întreprinderi și desfășurarea eficientă a activității acesteia depind în mod hotărâtor de personalitatea, calitățile și motivarea celor care doresc să demareze o afacere – întreprinzătorii.

În conformitate cu Legea nr. 133/1999 privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea IMM-urilor, *întreprinzătorul este definit ca o persoană fizică autorizată sau o persoană juridică care, în mod individual sau în asociere cu alte persoane fizice autorizate sau cu persoane juridice organizează o societate comercială – întreprindere autonomă patrimonial și autorizată să facă acte și fapte de comerț în scopul obținerii de profit prin realizarea de bunuri materiale, respectiv prestări de servicii, din vânzarea acestora pe piață în condiții de concurență.*

Întreprinzătorul este persoana sau grupul de persoane care își asumă riscurile creării și administrării unei firme combinând diverși factori de producție în vederea realizării pe piață a bunurilor și serviciilor.

Riscurile asumate de întreprinzători sunt numeroase, cele mai importante fiind:

- ⇒ apariția unor noi concurenți;
- ⇒ nivelul mai scăzut al cererii efective pe piață față de cel prevăzut;
- ⇒ rupturi de aprovizionare;
- ⇒ costuri mai ridicate ale factorilor de producție;
- ⇒ schimbarea politicii economice a statului.

Numeroși economiști, precum R.Cantillon, J.B.Say, J.Schumpeter consideră întreprinzătorul ca fiind „*motorul dezvoltării economiei*”.

Cantillon evidențiază că întreprinzătorul este agentul care cumpără factorii de producție pentru a putea realiza produse destinate vânzării pe piață, în condițiile în care cheltuielile sunt cunoscute însă venituri obținabile sunt incerte. În conformitate cu părerile lui J.B.Say, întreprinzătorul retrage resursele economice dintr-un domeniu de activitate și le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată. Schumpeter definește întreprinzătorul ca fiind agentul care realizează noi combinații ale factorilor de producție, „*subiectul inovator prin excelență*” care lansează economia pe calea progresului. Schumpeter distinge cinci tipuri de combinații noi realizate de întreprindere:

- ↳ fabricarea de noi bunuri sau îmbunătățirea calității celor existente;
- ↳ introducerea de metode noi de fabricație;
- ↳ identificarea de noi piețe de desfacere;
- ↳ identificarea sau cucerirea de noi surse de materii prime naturale sau artificiale;
- ↳ realizarea unei noi organizări a producției.

În viziunea aceluiași economist întreprinzătorul are următoarele **funcții**:

- ↳ asigurarea capitalului necesar firmei;
- ↳ procurarea și combinarea resurselor materiale și umane pe baza organizării conducerii, producției și a muncii;
- ↳ asumarea riscurilor în activitatea desfășurată datorate în principal posibilității ca produsele realizate să nu-și găsească cumpărători.

Întreprinzătorul **joacă un rol central** în economia de piață, fiind animat de motivații individuale de reușită, profitul remunerând capacitatea de inovare a întreprinderii. Întreprinzătorul este întotdeauna amenințat de birocrație în general, și în special de cea a marii întreprinderii - aceasta eliminându-i pe întreprinzători - anulează orice sursă de inovare și de creștere economică.

I.2.2. Caracteristici și aptitudini ale întreprinzătorului

Succesul creării unei întreprinderi depinde în măsură hotărâtoare de personalitatea și de calitățile întreprinzătorului care acceptă riscurile, inițiază și conduce afacerile. Înainte de toate, întreprinzătorul trebuie să se autoanalizeze și să aprecieze dacă este cu adevărat în măsură să demareze o afacere dispunând de caracteristici ale personalității și de abilități care să-i asigure succesul.

Întreprinzătorul își dedică energia, timpul, cunoștințele, abilitățile manageriale și înfruntă riscuri pentru a conduce o afacere particulară, pentru a produce bunuri și servicii cerute de consumatori.

Indiferent de originea socială sau profesională, întreprinzătorii promovează o serie de valori comune și aspirații precum spiritul de independență, ambiția, „*gustul riscului*”, dorința de împlinire materială, profesională și socială, creativitatea, energia și încrederea în propriile forțe.



În literatura de specialitate diverși autori au pus accent asupra unora sau altora dintre caracteristicile personalității întreprinzătorului. Practica a dovedit că realizarea cu succes a unei afaceri presupune ca întreprinzătorul să aibă câteva calități esențiale:

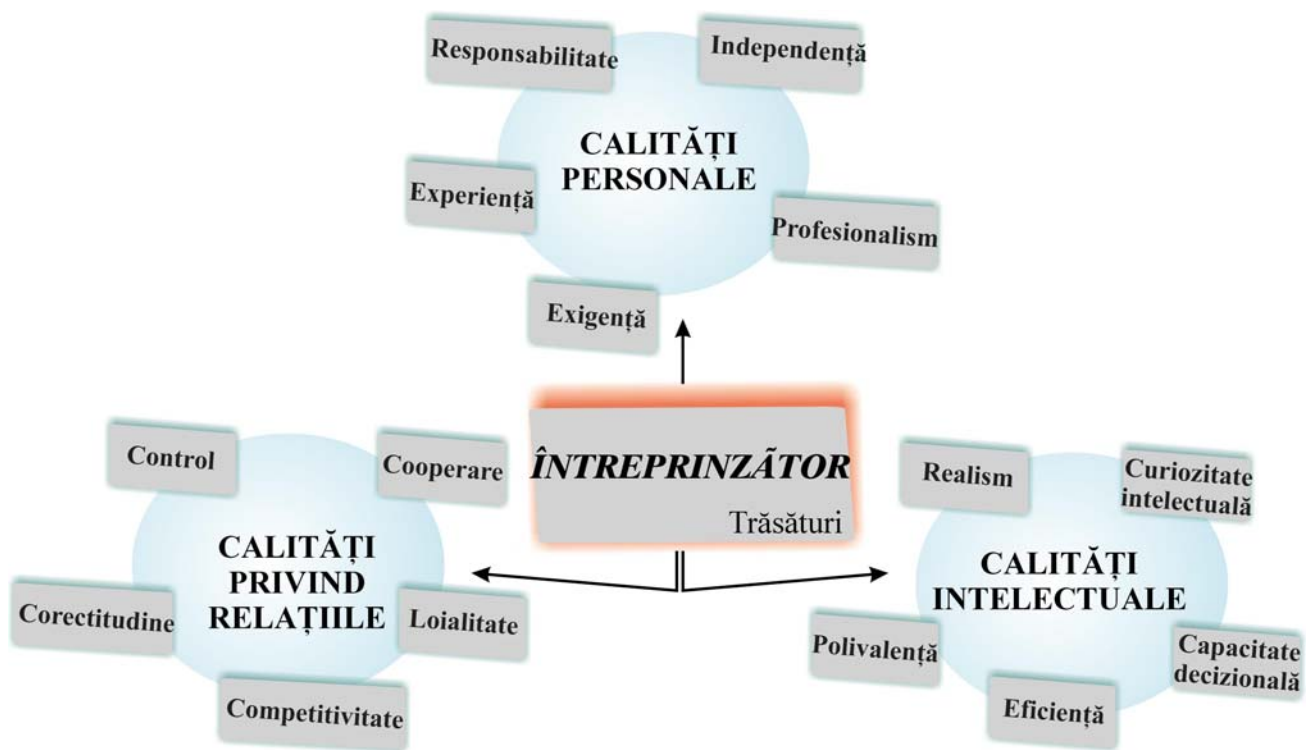
- ✓ capacitatea de a decide;
- ✓ tenacitate;
- ✓ spirit de inițiativă;
- ✓ simț al responsabilității;
- ✓ rezistență la șocuri;
- ✓ capacitate de adaptare;
- ✓ sănătate;
- ✓ capacitate de muncă;
- ✓ capacitate de a comunica;
- ✓ spirit critic și autocritic;
- ✓ aptitudinea de a controla;
- ✓ capacitatea de ai controla pe alții;
- ✓ fler și curiozitate;
- ✓ entuziasm;
- ✓ capacitate de organizare proprie a muncii;
- ✓ asumare a responsabilităților;
- ✓ respectare a angajamentelor.

În practică nici un întreprinzător nu posedă în întregime calitățile menționate mai sus, dar ele se regăsesc într-o proporție însemnată în cazul persoanelor care au demarat și realizat cu succes o afacere. De regulă întreprinzătorul:

- ✓ manifestă tendința de a fi independent și autonom, el simte nevoia de a fi propriul său patron;
- ✓ simte nevoia de a se afirma, de a se realiza;
- ✓ are capacitatea de a alege persoanele care îl vor ajuta să-și atingă scopurile pe care și le-a propus;
- ✓ dispune de o mare încredere în el însuși, în capacitățile și abilitățile sale;
- ✓ este capabil să stabilească riscul inerent unui proiect;

- ✓ evită proiectele în care reușita depinde de șansă sau de efortul altora;
- ✓ este o ființă pozitivă și optimistă;
- ✓ preferă ocaziile de a crea, de a face lucruri noi, etc.

Având în vedere diversitatea situațiilor este posibilă o prezentare schematică a trăsăturilor caracteristice ale întreprinzătorului:



Întreprinzătorul este o persoană care propune și realizează o afacere, o personalitate credibilă, înzestrată cu voință și o motivație puternică, precum și cu competențe profesionale și manageriale care determină orientarea spre satisfacerea optimă a consumatorilor.

Caracteristicile și aptitudinile întreprinzătorului pot fi sintetizate în câteva aspecte fundamentale precum: inovarea, flexibilitatea, comunicarea personală eficientă, profitul (recompensa financiară) și independența.

I.2.3. Întreprinderea: concept și trăsături

Întreprinderea sau firma reprezintă spațiul în care se reunesc și se combină factorii de producție, se desfășoară procesul de producție, se produc bunuri economice și se creează valoare nouă, pe baza diviziunii sociale a muncii și a cooperării directe și indirecte, între toți cei care o compun și o reprezintă.

În societate, întreprinderea îndeplinește concomitent funcții economice și funcții sociale putând fi privită ca entitate, cu mai multe dimensiuni:

- ✧ **o dimensiune economică** – pentru că aici se creează averea;
- ✧ **o dimensiune socială** – pentru că desemnează o comunitate de oameni ce muncesc împreună și a căror interacțiune o face funcțională;
- ✧ **o dimensiune juridică** – pentru că se bucură de autonomie, indiferent de mărimea sau natura activității sale.

Principalele trăsături ale întreprinderii pot fi prezentate succint după cum urmează:

- întreprinderea este o unitate de producție (tehnico-productivă);
- întreprinderea este o unitate organizatorico-administrativă;
- întreprinderea este o unitate economică;
- întreprinderea este o unitate socială;
- întreprinderea este un centru de decizie;
- întreprinderea este un sistem.

Întreprinderea ca sistem este formată dintr-un ansamblu de elemente aflate în interacțiune, distinct de mediul său înconjurător cu care el poate intra în relație, fiind orientat către rezolvarea unui obiectiv.

Întreprinderea ca sistem se caracterizează prin următoarele:

- ↪ are o frontieră prin care se delimitează de mediul înconjurător;
- ↪ între elementele întreprinderii există relații care asigură unitatea sistemului;
- ↪ întreprinderea are elementele structurate într-un anumit mod, fiind concretizate în:
 - ▶ variabile de intrare (I);
 - ▶ variabile de ieșire (E);
 - ▶ variabile de comandă.

Întreprinderea ca sistem are mai multe caracteristici, printre cele mai importante numărându-se:

- ↪ sistem socio-economic;
- ↪ sistem dinamic și complex;
- ↪ sistem probabilistic;
- ↪ sistem stabil;
- ↪ sistem autoreglabil și autoorganizabil;
- ↪ sistem cu finalitate;
- ↪ sistem deschis.

Tipologia întreprinderilor

Alegerea formei juridice a firmei este o etapă esențială în inițierea și derularea unei afaceri de aceea se impune necesitatea prezentării principalelor tipuri de societăți comerciale. Legea 31/1990 reglementează organizarea și desfășurarea activității economice în cadrul societăților comerciale.

Principalele categorii de societăți comerciale sunt :

✓ **Societate în nume colectiv (SNC)** reprezintă forma tipică a societăților de persoane. Este înființată de doi sau mai mulți asociați care nu au calitatea de comercianți, fără a depune un capital social inițial.

✓ **Societate în comandita simplă (SCS)** este o societate de persoane având două categorii de asociați: comanditari și comandați. Comandații sunt asociații principali care participă la administrarea societății și răspund nelimitat și solidar. Comanditarii sunt reprezentați prin asociații cu drepturi limitate a căror răspundere este limitată la concurența capitalului social subscris.

✓ **Societatea pe acțiuni (SA)** este forma tipică a societăților de capitaluri, având un capital social minim de 2500 RON și cel puțin 5 asociați. Ea poate fi constituită prin asociere sau prin subscripție publică, caz în care fondatorii vor întocmi un prospect de emisiune cuprinzând datele specifice actului constitutiv de societate. Capitalul social este împărțit în acțiuni. Valoarea nominală a unei acțiuni nu poate fi mai mică de 0,1 RON.

✓ **Societatea în comandită pe acțiuni (SCA)** reprezintă o societate de capitaluri, având două categorii de asociați cu aceleași caracteristici ca în cazul societății în comandită simplă: comanditarii și comandații. Constituirea și funcționarea sunt specifice unei societăți pe acțiuni.

✓ **Societatea cu răspundere limitată (SRL)** este o societate comercială cu caracter mixt, îmbinând caractere ale societăților de persoane și caractere ale societăților de acțiuni. Este forma de societate cea mai utilizată datorită avantajelor comparative pe care le conferă: capital inițial relativ modest, număr relativ mic de asociați, este singura societate ce poate avea asociat unic.

Parteneriatul între asociați sau acționari se constituie pe baza contractului de societate, organizarea și funcționarea unei societăți fiind stabilite prin contract de societate și statut.

Opțiunea pentru cea mai convenabilă formă juridică a afacerii se va face luând în considerare: obiectul de activitate și extinderea acesteia, numărul partenerilor,

capitalul social necesar comparativ cu cel disponibil, gradul de răspundere al partenerilor și caracteristicile specifice pentru fiecare formă juridică în conformitate cu legislația în vigoare și cu specificul tipului de activitate desfășurată.

I.3.4. Realizarea, dezvoltarea și diversificarea afacerii

După parcurgerea etapelor de identificare și selectare a oportunităților pieței precum și de autoevaluare a aptitudinilor și competențelor proprii, întreprinzătorul se află în fața unei etape importante, cea a optării asupra modalității în care angajarea va avea loc. Structura cât și organizarea afacerii alese depind de obiectivele generale impuse de autorități, printre care se numără: dezvoltarea regională, o mai bună ocupare a forței de muncă, valorificarea unor infrastructuri industriale existente, creșterea PIB sau a volumului exporturilor. Întreprinzătorul poate alege una din variantele :

Lansarea unei noi afaceri

Reprezintă punerea în practică a unui nou concept, propriu, ceea ce presupune determinarea șanselor de reușită printr-un proces de evaluare a afacerii. Acest tip de analiză vizează evaluarea resurselor umane și materiale a surselor de finanțare, competența resurselor umane și facilitarea accesului la informații. Identificarea șanselor și riscurilor generate de inițierea noii afaceri prin prisma competitivității sunt elementele principale în acest caz.

Demararea unei noi afaceri prezintă o serie de avantaje și dezavantaje:

Avantaje

- accesul la tehnologii noi și performante
- implementarea unui sistem de conducere și organizare a activității
- selecția și trainigul forței de munca necesare

Dezavantaje

- lipsa experienței întreprinzătorului
- eforturi în atragerea resurselor financiare și materiale necesare
- inexistența unei poziții stabile pe sectorul de piață

Preluarea și dezvoltarea unei afaceri

Pentru demararea unei afaceri profitabile prin preluarea unei afaceri existente este esențial acceptul băncilor pentru a se garanta menținerea liniei de credit și încheierea unui eventual „*agreement*” cu proprietarul anterior, prin care acesta să-și asume angajamentul de a nu începe o nouă afacere similară în anumite limite geografice și de timp, pentru a evita un eventual concurent.

Decizia de preluare și dezvoltare a unei afaceri impune prudență printr-o analiză complexă și realistă a avantajelor și dezavantajelor specifice.

Avantaje

- relații stabile cu furnizorii, clienții, băncile
- existența mijloacelor de producție
- experiența profesională a personalului

Dezavantaje

- restricționarea liniilor de credit datorită întârzierilor de plată
- echipament uzat moral și fizic
- număr de personal supradimensionat față de necesitățile întreprinzătorului

Încheierea unui contract de franciză

În lansarea de noi produse și servicii apar dificultăți în realizarea planificării financiare și de marketing deoarece este necesară influența asupra modificării comportamentului cumpărătorilor pentru orientarea spre noi produse sau servicii.

În acest context apare tendința întreprinzătorului de a se orienta spre franciză comercială sau individuală deoarece sistemul asigură oportunitatea oferirii unui serviciu sau produs care există deja pe piață și este poziționat în obiceiurile de cumpărare ale clienților.

Conform Federației Franceze de Francizare, *franciza se definește ca un sistem ce prevede ca un patron (francizorul) să-i acorde unui întreprinzător independent (francizatul) dreptul și licența de a comercializa bunurile și serviciile proprii în numele și sub marca de origine, în schimbul achitării unor procente din profitul obținut prin vânzarea într-o anumită zonă geografică.*

Avantaje

- oferta originală și specifică
- tehnici comerciale experimentate și controlate
- asistență și pregătire de management

Dezavantaje

- existența de restricții în vânzarea și francizei
- costul produselor sau serviciilor furnizate de franciza poate fi prea mare
- natura și costurile asistentei de management și publicitate asigurate de francizor

Analizând avantajele și dezavantajele celor 3 variante întreprinzătorul trebuie să hotărască care dintre ele se potrivește cel mai bine obiectivelor, abilităților și calificării sale, disponibilităților de capital și oportunităților identificate.

I.3. PLANUL DE AFACERI – CONSIDERAȚII GENERALE

În procesul conducerii întreprinderilor se întâlnesc zilnic situații care impun conducătorilor acestora să analizeze, conform unei concepții directoare, deciziile fundamentale, necesare a fi adoptate pentru a menține în viață întreprinderea și dacă este posibil să o și dezvolte.

Orice firmă, care a reușit să supraviețuiască și să se dezvolte îndeplinește cel puțin o funcție economică, atât pentru clienții care au apelat la produsele sau serviciile sale, cât și pentru ea însăși, condiție fără de care firma nu poate să existe. O firmă poate să-și perpetueze activitatea numai în cazul în care aduce servicii societății, contribuind la satisfacerea nevoilor acesteia și generând în același timp o valoare adăugată în raport cu resursele pe care le-a consumat. Valoarea adăugată reprezintă dimensiunea obiectivă a utilității socio-economice a firmei, așa cum este ea recunoscută pe piață.

Nu poate fi acceptată ideea că o firmă poate să funcționeze normal fără existența unui sistem de conducere, care să definească orientările principale în care se înscriu activitățile acesteia, în cadrul relațiilor ce se formează între misiunea întreprinderii și nevoile societății manifestate prin cerințele pieței.

În acest sens este utilizat un instrument optim de cristalizare a obiectivelor denumit **plan de afaceri** în care se precizează intențiile manageriale ale unei întreprinderi existente sau în viitor, metodele folosite la îndeplinirea acestora, precum și rezultatele calculate anticipat pentru o perioadă determinată de timp.

Planul de afaceri reprezintă o schemă logică de acțiune care presupune o gândire de perspectivă asupra unei afaceri, pornind de la unele obiective stabilite

(vizate), ajungându-se la crearea unei imagini de ansamblu asupra întregii afaceri și, în special, a rentabilității scontate.

Întreprinzătorii sunt tot mai mult solicitați să prezinte creditorilor, finanțatorilor sau viitorilor asociați planul de afaceri. Băncile, deținătorii de capital, investitorii particulari, analizează îndelung planul de afaceri al firmei solicitante de credit sau de participare la investiție înainte de a lua o decizie.

Se impune **necesitatea** ca planul de afaceri să fie în egală măsură realist, concis, credibil și să cuprindă un set de indicatori economico-financiari și tehnici, realizabili într-o perioadă viitoare clar definită, astfel încât, fie să permită identificarea concretă a unor obiective viitoare, fie să favorizeze investitorilor de capital, băncilor sau altor agenți economici cunoașterea stării actuale și de perspectivă a întreprinderii.

Principalele **calități** ale unui plan de afaceri sunt:

- eficiența afacerii dezvoltate de către și prin acesta – mai concis convingerea investitorilor, acționarilor și managementului întreprinderii respective cu privire la existența și necesitatea derulării acestuia;
- claritatea redactării propriu-zise a acestuia – trebuie să fie ușor de urmărit și organizat eficient pentru a fi parcurs de orice persoană implicată în diversele faze de existență ale acestuia.

Planul de afaceri poate da o primă imagine asupra perspectivelor reale ale afacerii, pot fi astfel evitate pierderile provocate de proiecte neviabile înainte ca ele să se fi produs efectiv.

Deci, un plan de afaceri trebuie să sublinieze punctele tari ale firmelor față de concurenți și, în același timp, să evalueze în mod realist dificultățile cu care s-ar putea confrunța. Investitorii vor trebui să fie convingși că multe riscuri inerente afacerii au fost identificate și pot fi controlate la nivele acceptabile.

Planul de afaceri trebuie să reflecte că afacerea prezentată este cu adevărat profitabilă, solidă, și nu este doar „o gură de oxigen” pentru începerea sau continuarea activității unei firme.

Orice plan de afaceri este caracterizat de necesitatea existenței sale în două structuri:

- ⇒ *planul de afaceri propriu-zis*, care este dezvoltat de inteligența, experiența, cerința de moment sau viitoare a unui întreprinzător, fiind practic o ierarhizare virtuală sau scrisă a ideii afacerii care ia în calcul de cele mai multe ori doar ideea de afacere fără a intra în detaliile rulării acesteia;
- ⇒ *planul de afaceri fizic*, care este reprezentat de transpunerea planului de afaceri propriu-zis pe un suport de prezentare/stocare (suport informatic, suport multimedia etc.) în urma unor analize aprofundate a tuturor proceselor implicate în derularea afacerii.

Planul de afaceri este un document care face cunoscute resursele existente și perspectivele de dezvoltare ale unei firme și invită astfel sprijinul și cooperarea unor susținători potențiali. Astfel de susținători pot fi antreprenori, creditori și investitori.

Procesul elaborării unui plan de afaceri viabil implică culegerea de informații corecte și convingătoare, dar și proiectarea cu claritate a elementelor planului înainte de a se trece efectiv la realizarea acestuia.

La nivelul firmei se apreciază ce tip de plan este necesar:

- un plan sumar (o schiță de 10-15 pagini);
- un plan cadru complet (20-40 pagini);
- un plan detaliat și operant (peste 40 de pagini).

Secțiunile cheie ale unui plan de afaceri sunt următoarele:

▶ **Sumarul**, este planul de afaceri în forma sa cea mai concisă, cuprinde toate punctele cheie, este acea secțiune a planului care trebuie să determine interesul susținătorilor de a citi planul în întregime a lui.

▶ **Firma, strategia și echipa de management**, în acest capitol se prezintă istoricul firmei, statutul său actual, strategiile și programele sale de viitor.

▶ **Piața**, identifică și explică cine sunt cumpărătorii produselor și serviciilor firmei și care vor fi aceștia în viitor, de asemenea să explice care sunt factorii cheie ai pieței respectiv cum se iau deciziile de către cumpărători, cum este segmentată piața, ce căi de pătrundere pe piață se anticipează și strategiile defensive pentru a contracara concurența.

▶ **Vânzarea și promovarea**, această funcție stă în centrul factorilor asiguratorii de afaceri. Planul de afaceri trebuie să descrie metodele de vânzare ale firmei, modul în care sunt instruiți vânzătorii, condițiile de calificare și perfecționare a acestora și de asemenea, modalitățile de promovare efectivă și „*public relations*” utilizate de firmă.

▶ **Informații financiare**, cele mai importante elemente ale acestei secțiuni sunt proiectele financiare, prezentate prin rapoarte asupra încasărilor și plăților, profitului și pierderilor, bilanțului contabil.

Este recomandată o editare cât mai extinsă a planului de afaceri, cu atenție la prezentarea detaliilor necesare în funcție de nevoile firmei și de dependența ei, de sprijinul din afară al băncilor, creditorilor, investitorilor etc. Totuși inevitabil, pentru toate firmele *planul de afaceri rămâne deosebit de important pentru ghidarea propriei activități, deci primează uzul său intern.*

Planul de afaceri trebuie revăzut și actualizat cel puțin anual, el trebuie să fie realist în ceea ce privește problemele și obstacolele pe care firma le poate întâmpina. Un plan poate pleda pentru fondul de investiții, pentru acoperirea cheltuielilor asociate producerii și comercializării unor produse noi sau poate pleda pentru

asigurarea unui împrumut bancar în vederea achiziționării de echipamente tehnologice suplimentare.

Pentru a-și atinge **scopurile propuse** un plan de afaceri presupune:

- ⇒ prezentare intențiilor firmei pentru viitorul apropiat și mai îndepărtat;
- ⇒ evidențierea obiectivelor și certitudinea îndeplinirii lor;
- ⇒ demonstrarea faptului că realizarea planului va satisface așteptările celor interesați.

Un plan de afaceri nu trebuie să semene cu un material de reclamă și de susținere a vânzării unei companii.

Planul de afaceri trebuie să satisfacă mai multe **cerințe**, cele mai importante sunt:

► **utilizarea planului de afaceri în relațiile cu mediul extern al firmei** – datorită faptului că numărul mare de cerințe și oferte de finanțare sau al altor tipuri de finanțare din afară se extinde, planul de afaceri devine un instrument indispensabil firmei pentru a putea beneficia de suport din exterior.

Informațiile furnizate de planul de afaceri sunt utile în situații precum:

1. finanțare bancară;
2. investiții de capital;
3. alianțe strategice;
4. relații cu clienții și distribuitorii.

► **utilizarea planului de afaceri în mediul intern al firmei** – planul de afaceri este un instrument foarte important pentru management, el dă posibilitatea managerilor să planifice creșterea firmei și să anticipeze. Planul de afaceri mobilizează și obligă întreg managementul la îndeplinirea aceluiași deziderate.

I.4. ACTIVITATEA DE PLANIFICARE

În elaborarea planurilor de afaceri nu există tipare care să se potrivească tuturor firmelor, totuși unele scopuri sunt comune. Planurile trebuie să descrie produsele și serviciile ce vor fi vândute pe piața actuală sau pe segmentul țintă de piață.

Dacă planul de afaceri este întocmit în scopul obținerii unei finanțări acesta va prezenta, de asemenea, suma de bani de care firma are nevoie pentru investiție și momentul în care firma va obține profit.

Un plan de afaceri îndeplinește astfel de condiții, într-o formă clară, concisă și convingătoare. Este necesar ca planul de afaceri să fie elaborat într-o formă cât mai ușor de înțeles pe baza unor obiective realiste, permițând o urmărire cât mai facilă. Pentru ca planul de afaceri să îndeplinească aceste atribute este foarte importantă întocmirea și redactarea planului, în acest sens putând fi nominalizate **patru etape principale**:

A. Strângerea datelor corespunzătoare.

Planurile de afaceri se întocmesc în mod efectiv cu datele pe care se bazează în mod concret firma, fără a neglija faptul că acestea trebuie să fie corecte și convingătoare. Procesul scrierii planului devine mult mai rapid dacă datele esențiale sunt disponibile.

Prin date esențiale se pot înțelege:

- ⇒ numele exact al firmei, adresa, data și felul înregistrării, domeniile în care firma este pregătită să facă afaceri;
- ⇒ structura legală;

- ⇒ statistici de piață, dimensiunea pieței, tendințele de creștere, factori care ar afecta dezvoltarea viitoare;
- ⇒ concurența;
- ⇒ date cu privire la costul materialelor și al forței de muncă;
- ⇒ numele eventualilor clienți de perspectivă;
- ⇒ principalii furnizori și condițiile de vânzare ale acestora.

B. Elaborarea proiectului de plan.

Elaborarea planului de afaceri este organizată în secțiuni bine definite.

În general, un plan de afaceri are ca **obiective principale**:

- ⇒ determinarea poziției firmei pe piață și în raport cu firmele concurente;
- ⇒ stabilirea unor obiective realiste impunându-se o analiză bine conturată a capacităților de producție și de extindere pe viitor ale firmei;
- ⇒ identificarea riscurilor și a dificultăților posibile în inițierea afacerii;
- ⇒ dimensionarea și alocarea resurselor financiare, materiale și umane în condiții de eficiență și eficacitate;
- ⇒ convingerea partenerilor/investitorilor potențiali cu privire la abilitatea întreprinzătorului de a diagnostica corect mediul economic extern al firmei, de a stabili obiective definite corect în timp și spațiu, de a asigura recuperarea profitabilă a plasamentelor efectuate.

Proiectarea planului de afaceri cere executanților să stabilească gradul de detaliere la care se va recurge în cadrul planului final, grad de detaliere determinat de mărimea și gradul de maturitate al companiei dar și din obiectivele urmărite.

În proiectarea planului de afaceri se cuprinde **sumarul** acestuia care este alcătuit de regulă din capitole precum:

- ✧ Sinteza planului;
- ✧ Firma;
- ✧ Descrierea și analiza produselor și serviciilor;
- ✧ Vânzarea
- ✧ Informații financiare;
- ✧ Anexe.

C. Determinarea tipului de plan dorit sau necesar.

În realizarea planului de afaceri nu există și nici nu vor exista niciodată reguli fixe. Mărimea acestuia va depinde în mare măsură de ceea ce dorim să reprezinte și să se realizeze prin intermediul acestuia, dar și cât de elevate sau complicate sunt operațiunile pe care le realizează firma.

În general, în practica economică, se pot evidenția **3 tipuri de plan de afaceri**:

1. PLANUL SUMAR (prescurtat).

Planul sumar poate fi corespunzător scopului propus de firmele care urmăresc reînnoirea unei linii de credit sau pentru obținerea unei sume mici ca fond de investiții. Planul sumar se adaptează cel mai bine firmelor care nu au o vechime mare ci se află într-o etapă incipientă de dezvoltare.

De asemenea planul sumar mai poate fi utilizat și de firmele mari, bine considerate care doresc să testeze viabilitatea unui proiect de investiții.

Planul „*succint de afaceri*” conține suficiente date, care conving potențialii investitori că pot intra în afaceri în perspectiva unei reușite și în condiții de risc diminuate.

2. PLANUL DEZVOLTAT.

Este tipul cel mai răspândit de plan de afaceri, devenind tradițional în lumea afacerilor. El este elaborat în 20-40 de pagini și prezintă cât mai detaliat operațiunile și proiectele de viitor ale firmei.

Tipul de plan dezvoltat devine mai dezirabil în cazul în care necesarul de fonduri pentru care se pledează este mai mare.

3. PLANUL OPERAȚIONAL.

În cazul firmelor bine consolidate, un plan de afaceri poate fi un ghid important pentru managementul acestora.

Planul operațional este caracterizat de un grad ridicat de detaliere, fiind elaborat în 40-100 pagini. Cu cât acesta este mai detaliat cu atât este mai sigur că managerii își vor înțelege rolul și modul de a duce la îndeplinire toate operațiunile până la realizarea scopului final.

D. Stabilirea responsabilităților.

Planul de afaceri poate fi elaborat în diverse feluri, de regulă fiecare manager responsabil al unui compartiment (marketing, vânzări, producție etc.) elaborează partea care îi revine.

Altă posibilitate ar putea fi aceea de elaborare a planului în întregime de către Directorul executiv al firmei, iar după aceea managerul general realizează revizuirea planului și emite observații pe baza acestuia.

Un aspect important îl constituie elaborarea planului de către personalul firmei și mai puțin din exterior, datorită gradului de neimplicare în realizarea obiectivelor propuse.

I.5. ETAPELE UNUI PLAN DE AFACERI

Elaborarea planului de afaceri constituie o etapă deosebit de importantă pentru întreprinzător în inițierea și demararea afacerii.

În practică, conținutul planului de afaceri se adaptează în funcție de specificul activității firmei, de scopul urmărit, amploarea proiectului de afaceri, destinatarul final, neexistând un model standard, conținutul său purtând amprenta întreprinzătorului.

Planul de afaceri destinat potențialilor finanțatori are scopul de a îi convinge pe aceștia de viabilitatea proiectului propus. Autorul său va trebui să aibă capacitatea de a pune în lumină avantajele afacerii, fără ca aceasta să dăuneze însă realismului planului prezentat. Persoanele care vor examina planul au în general suficientă experiență pentru a detecta aprecierile exagerat de optimiste. Dacă dezvoltarea afacerii este mai lentă decât se aprecia, s-ar putea ca firma să fi atras prea multe resurse costisitoare, dacă aceasta e prea rapidă, firma s-ar putea să nu poată utiliza întregul potențial din cauza lipsei de fonduri.

Planul de afaceri trebuie să fie echilibrat astfel încât să epuizeze suficient de mult subiectul și să fie suficient de concentrat pentru a menține treaz interesul cititorului.

Lungimea raportului va depinde de specificul proiectului, un proiect de înaltă tehnologie în valoare de 15 milioane USD, cu elemente sofisticate de cercetare și producție necesită un plan de peste 50 de pagini, inclusiv anexele, pentru a acoperi toate punctele cheie, pe când un plan de 150.000 USD, pentru dezvoltarea unui produs existent poate determina ca 10 pagini să fie prea mult.

I.5.1. Firma. Strategia și echipa de management

Orice firmă are atât un trecut cât și un viitor și, implicit, o strategie de viitor. Activitatea unei companii care abia începe să funcționeze este influențată de o serie de factori care reprezintă stimuli pentru managementul acesteia. Chiar dacă o companie nu este puternică ea are o strategie a ei indiferent dacă este bună sau nu.

Secțiunea din planul de afaceri care descrie firma, managementul și strategia pune la dispoziție informații și direcții de acțiune pentru fiecare din cei implicați în buna funcționare și dezvoltare a firmei respective, atât cei din interiorul cât și cei din exteriorul acesteia.

Firmă: trecut, prezent și viitor

Este foarte important ca, pentru descifrarea datelor unei afaceri și pentru estimarea acțiunilor viitoare să se înțeleagă trecutul și prezentul firmei.

O firmă care nu are tradiție este, deseori, asemenea uneia nou înființate, considerentele investitorilor fiind orientate spre a elimina decizii eronate bazate pe lipsa de experiență prin prisma adevăratelor afaceri și profituri.

În acest caz, planul de afaceri va solicita structurări pe ținte intermediare care să permită atât o evaluare corectă a posibilităților de a le atinge cât și atingerea efectivă a acestora.

Capitolul din plan care se ocupă de firmă trebuie să prezinte sinaptic trecutul, prezentul și viitorul acesteia după cum urmează:

TRECUTUL :

- când a fost înființată firma;
- de ce a fost înființată firma;

- care au fost realizările sale majore;
- dacă au fost modificate orientările de bază;
- dacă au existat deficiențe sau scăpări.

PREZENTUL:

- situația actuală a societății;
- care este situația produselor și serviciilor;
- câți salariați are firma;
- ce loc ocupă ca producător;
- ce segment de piață deține;
- în ce stadiu sunt vânzările firmei;
- cum a evoluat firma.

VIITORUL:

- în ce direcție se îndreaptă firma;
- care îi sunt scopurile și obiectivele;

Strategia firmei

Strategia reprezintă o abordare globală a activității firmei și a politicii proprii de producție și marketing concomitent cu scopurile de maximizare.

Strategia poate fi exprimată prin principii directoare sau de orientare. În baza strategiei adoptate sunt formulate celelalte activități ale firmei:

- ⇒ marketing;
- ⇒ producție;
- ⇒ vânzări;
- ⇒ alte funcții.

Strategia firmei nu este o simplă problemă a elaborării unei rate de creștere deoarece există firme care realizează o rată de creștere însemnată dar au probleme în domeniul forței de muncă sau al controlului de calitate.

Strategia unei firme poate fi aceea de a continua creșterea sa paralel cu reducerea ciclului de producție, accelerarea livrărilor, scăderea ponderii rebuturilor etc.

Echipa managerială

Pentru o firmă care dorește să atragă fonduri pentru investiții sau investitori, prezintă o importanță sporită și echipa managerială, dar mai ales talentul, experiența și integritatea acesteia.

Înainte de a-și da acordul pentru finanțarea unei firme, creditorul sau investitorul procedează la o verificare amănunțită a fiecărui membru al echipei manageriale.

Planul de afaceri prezintă modul de organizare al firmei, îndatoririle și responsabilitățile fiecărui membru al echipei în realizarea strategiei propuse.

Sunt prezentate și **lipsurile** cu care se confruntă echipa managerială și soluțiile prevăzute pentru a putea demonstra că aceasta a fost în măsură să-și analizeze obiectiv propria abilitate.

Tot în această secțiune este necesar să se prezinte și problemele forței de muncă, probleme legate de calificarea acesteia, de contractul colectiv de muncă, al pensionării și stimulentele acordate, de relațiile cu sindicatul etc.

I.5.2. Piața firmei

Esența activității antreprenoriale constă în capacitatea de punere în practică a ideilor de afaceri care să asigure vânzarea produselor și serviciilor către cumpărători stabili (fidei). Fabricarea unor produse deosebite este însoțită de necesitatea existenței unei piețe de desfacere care să asigure vânzarea. Identificarea din timp a oportunităților piețelor de desfacere este un atribut al activității de marketing.

Marketingul se poate defini, deci ca o „artă și știință” a identificării nevoilor și respectiv cererii căreia să-i corespundă oferta concretă de produse și/sau servicii și în baza căreia trebuie determinați clienții interesați să cumpere efectiv.

Marketingul într-o firmă abordează toate domeniile existenței firmei, de la produs la finanțare.

Piețele și marketingul au o importanță cheie pentru toate firmele. Planul de afaceri este conceput în aceasta idee, atribuie o greutate suficientă tuturor factorilor menționați în această secțiune atunci când sunt relevanți pentru o bună înțelegere a operațiunilor specifice firmei. Dacă în final va rezulta o prezentare excesiv de lungă a factorilor luați în discuție, atunci părți ale acestei secțiuni sau chiar întreaga secțiune ar trebui incluse în planul de afaceri ca anexe.

Această secțiune a planului de afaceri relevă existența unei piețe sau a unui segment de piață care asigură valorificarea produselor/serviciilor firmei.

Cercetarea și oportunitățile pieței

Înainte de a lua decizia de a demara o afacere, întreprinzătorul trebuie să răspundă unor întrebări esențiale: *„ideea avută în vedere satisface o cerință a pieței, se poate materializa într-un plan de afaceri realist?”*

Pentru aceasta este necesara analiza amănunțită a pieței potențiale și a produselor/serviciilor posibil de oferit. În acest sens, studiul pieței joacă un rol fundamental în definirea și aplicarea celei mai bune strategii, în evaluarea șanselor de succes și, dacă este necesar, în convingerea/atragerea partenerilor de afaceri.

Un **studiu de piață** trebuie să trateze în principal următoarele aspecte:

- dimensiunile pieței (capacitatea, dinamica, aria și structura pieței);
- concurența de pe piață;
- comportamentul utilizatorului față de produsul/serviciul oferit;
- sistemul de distribuție;
- prețul de vânzare;
- strategia de comunicare de avut în vedere (publicitate, relații publice);
- reacțiile posibile ale concurenților.

Datele necesare pot fi obținute prin cercetarea publicațiilor de specialitate tehnice sau referitoare la conjunctura piețelor, ale instituțiilor guvernamentale, asociațiilor comerciale, patronale, fundațiilor, centrelor de consultanță, băncilor.

O importanță deosebită o prezintă selectarea oportunităților pieței, stabilirea pieței - țintă în funcție de atractivitatea diverselor segmente de piață identificate și de atuurile de care dispune produsul sau serviciul oferit de întreprinzător.

În procesul **selectării oportunităților pieței** se au în vedere următoarele:

→ Potențialul pieței, volumul cererii existente și, în perspectivă, a produsului sau serviciului stabilit pe baza analizei informațiilor referitoare la segmentul de piață-țintă, numărul clienților, obiceiurile de consum ale acestora, aria geografică a beneficiarilor.

→ Posibilitatea segmentării pieței, identificarea unor grupe de clienți caracterizate printr-un set specific de elemente.

→ Costurile aferente operațiunilor de vânzare a produselor și/sau de prestare a serviciilor.

→ Accesibilitatea pe piață, dificultăți întâmpinate la intrarea pe respectiva piață, determinate de prevederile cadrului legislativ - normativ existent, gradul de dependență față de clienți, furnizori de materii prime, materiale, componente și de administrațiile publice centrale și locale.

→ Intensitatea concurenței și natura acesteia.

O problemă esențială este reprezentată de **gradul de pătrundere pe piață** cu produsul sau serviciul oferit de firmă. Determinant este nivelul de preț obținabil în procesul concurenței și fluctuația raportului cerere - ofertă, respectiv cât sunt dispuși să plătească cumpărătorii pentru ceea ce reprezintă produsul sau serviciul oferit, în comparație cu cele similare ale concurenței.

Prețul maxim de vânzare se determină pornind de la condițiile pieței. Dacă aceasta nu asigură acoperirea costurilor de producție și obținerea de profit firma trebuie să ia măsuri în acest sens, precum:

- ✧ reducerea costurilor de producție;
- ✧ reproiectarea produselor pentru a le face mai competitive.

Dacă produsele sau serviciile firmei amenință pe unii din competitorii săi, atunci firma trebuie să cunoască cum vor reacționa aceștia. Dacă piața lor substanțială este amenințată, concurenții vor reacționa energetic, cu importante resurse financiare pentru a prelua conducerea în materie de competitivitate tehnică și comercială.

I.5.3. Produsele și serviciile firmei

Planul de afaceri prezintă complet dar concis **descrierea produselor și serviciilor oferite de firmă** și explică aspectele esențiale privind modul și capacitatea de producție.

Scopul acestei secțiuni a planului de afaceri este de a oferi o analiză concludentă a caracteristicilor de bază ale produselor și serviciilor și costul obținerii acestora. Se întocmește lista principalelor caracteristici și se elaborează acele judecăți de valoare care le conferă importanță.

Datele furnizate relevă realizarea efectivă în producție a performanțelor descrise la costurile anticipate.

Prezentarea produselor se face în termeni accesibili, investitorii sau reprezentanții băncilor nefiind în mod obligatoriu tehnicieni sau oamenii de știință în domeniul respectiv.

Referitor la **problema dezvoltării produselor** este necesar ca planul de afaceri să cuprindă elemente ca:

- ⇒ alegerea tehnologiei competitive;
- ⇒ explicarea perspectivei anticipate pe care ar deschide-o firmei noul produs sau serviciu;
- ⇒ explicarea dreptului de proprietate și protecția acestuia.

Planul de afaceri arată cum se fabrică produsul sau cum se prestează serviciul, respectiv răspunde la o serie de întrebări esențiale, precum:

- ⇒ Cât spațiu de fabricație necesită investiția?
- ⇒ Ce tip de capital fix se solicită?
- ⇒ Există vreo fază dificilă a procesului de producție care nu a fost încă pusă la punct?

⇒ Procesul de aprovizionare este dificil sau este necesară aprovizionarea cu mult timp în avans?

Costurile de producție au o importanță sporită, se impune urmărirea lor în fiecare fază a procesului de producție, gestionarea eficientă și implementarea de programe pentru reducerea acestora.

În afară de costurile efective de producție, sunt identificate și prezentate sinoptic și celelalte costuri, ca de pildă cele privind controlul calitativ, asigurarea etc. Ele sunt necesare oricum pentru secțiunea planului de afaceri privind activitatea și rezultatele financiare.

Planul de afaceri prezintă concepția firmei privind **calitatea produselor**. Nu este necesară detalierea ci scoaterea în evidență a modalităților de control pe faze de fabricație și de evitare a defectelor. Problema reclamațiilor de calitate este abordată cu deplină responsabilitate, pentru a nu îndepărta clienții și a nu diminua încrederea lor în produsele/serviciile firmei.

Diverse documentații cu caracter prea tehnic pot fi anexate la planul de afaceri sau pot fi preluate în cadrul unui studiu de fezabilitate.

I.5.4. Vânzarea și promovarea

Nici un aspect al afacerii nu este mai important ca acela al determinării modalității de a realiza efectiv vânzarea. Fără vânzări nu merge afacerea, oricât de bine ar fi organizată producția sau cercetare de marketing. De aceea planul de afaceri explică cu claritate cum va realiza firma vânzarea produselor și/sau serviciilor. Descrierea procesului vânzării acoperă două aspecte:

- ↳ metodele de vânzare;
- ↳ promovarea agresivă.

Metode de vânzare.

În spațiul și timpul care separă încheierea producției de intrarea bunurilor /serviciilor în consum, se desfășoară un ansamblu de operațiuni și procese economice - politica de distribuție.

În terminologia economică, se folosesc alte noțiuni pentru a descrie activitatea desfășurată în această sferă și anume:

- „*mișcarea mărfurilor*”;
- „*circulația mărfurilor*”;
- „*comercializarea mărfurilor*”.

Conceptele enumerate nu sunt identice, dar se suprapun. Noțiunea de „*distribuție*” este însă cea mai cuprinzătoare, incluzându-le pe toate celelalte.

Problematika distribuției, este foarte extinsă. Ea se delimitează însă în două domenii esențiale:

- ⇒ stabilirea și funcționarea canalelor de marketing, a formelor de distribuție, de circulație economică a mărfurilor specifice acestor canale;
- ⇒ distribuția fizică a mărfurilor, respectiv ansamblul proceselor operative prin care mărfurile trec succesiv, pentru a ajunge la consumatori.

Definitivarea planului de vânzări este componenta esențială în determinarea nivelului de finanțare necesar.

Planul de vânzări indică modul în care vor fi atrași și organizați distribuitorii pentru a vinde produsele atât pe piețele interne cât și pe cele internaționale. O atenție sporită este acordată costului necesar obținerii unei comenzi, eventual analizând în prealabil costurile de vânzare înregistrate de competitorii existenți în acel domeniu de activitate, din rezultatele financiare publicate oficial.

Promovarea agresivă.

Acțiunile promoționale au un rol decisiv în procesul realizării mărfurilor și serviciilor, cât și în costul acestor activități. De altfel, este apreciată a fi una dintre cele mai costisitoare componente ale strategiei de marketing. Cele mai multe dintre întreprinderi alocă în prezent bugete importante în activitățile de natură promoțională.

Activitățile promoționale se pot structura astfel :

- × publicitatea;
- × promovarea vânzărilor;
- × relațiile publice;
- × utilizarea mărcilor ;
- × manifestări promoționale ;
- × forțele de vânzare;

Formând împreună conținutul unei politici promoționale unitare, aceste componente se deosebesc prin modul particular în care participă la atingerea obiectivelor strategice ale întreprinderii.

În literatura de specialitate, prin **promovarea vânzărilor** se înțelege, folosirea mijloacelor și tehnicilor de stimulare, impulsioneare și creștere a vânzărilor de bunuri și servicii ce formează oferta întreprinderilor. Aceste tehnici includ: tombola, concursuri, premii, expoziții comerciale, pachete cu premii, reduceri temporare de preț și alte metode.

În majoritatea cazurilor, promovarea vânzărilor nu este utilizată izolat, ci în combinație cu alte forme de promovare, în speță cu reclama și cu vânzarea directă.

Planul de afaceri prezintă clar, detaliat și convingător natura programului de susținere a promovării vânzărilor și a forței de vânzare.

I.5.5. Planul financiar al firmei

Secțiunea financiară a planului de afaceri se include în partea finală a planului de afaceri. Dimensiunea și tipul informațiilor financiare necesare într-un plan de afaceri depind foarte mult de stadiul de dezvoltare în care se află firma și de obiectivele urmărite prin planul de afaceri.

Planificarea financiară nu poate lipsi din nici un plan de afaceri. Acest proces dă posibilitatea identificării cu claritate a disfuncțiilor dar și a sferelor de oportunitate, mult mai rapid decât ar putea fi observate.

Partea financiară a planului are în vedere finanțarea întreprinderii, veniturile și costurile identificând **necesarul de fonduri și sursele din care se va acoperi necesarul de fonduri**.

Cele patru obiective principale ale planului financiar al firmei au în vedere:

- ↳ reducerea riscului;
- ↳ rezolvarea situațiilor neprevăzute;
- ↳ reducerea costului finanțării, în special al finanțării pentru rezolvarea elementelor neprevăzute;
- ↳ obținerea de fonduri externe.

Ca și restul planului de afaceri, planul financiar tratează, în detaliu, problemele pe termen apropiat, și mai general, problemele pe termen lung.

Orice întreprindere are nevoie de finanțare pentru:

- ✓ cercetare și creare de noi produse;
- ✓ capital circulant (materii prime, fonduri pentru achitarea salariilor);
- ✓ investiții, implicând achiziționarea de echipamente sau înlocuirea acestora;
- ✓ situații neprevăzute.

Partea de finanțare necesară este asigurată prin fluxul de lichidități din exploatare. Profiturile și cheltuielile neexprimate în numerar sunt principalele surse regulate de fonduri pentru majoritatea firmelor. Rezultatele excepționale asigură și absorb uneori resursele financiare.

Dacă fluxul de lichidități din exploatare nu este suficient pentru acoperirea necesarului de resurse, firma trebuie să se orienteze către surse externe de finanțare, ca:

- ⇒ acționarii și alți investitori în capitalul social asigură capitalul de risc;
- ⇒ băncile și alte surse de creditare asigură finanțarea datoriilor.

Planurile de finanțare vor avea **obligatoriu** incluse următoarele elemente:

- ⇒ rezumat al datelor cheie în previziuni (vânzări, profit impozabil);
- ⇒ comentariu asupra previziunilor despre profit și pierdere;
- ⇒ tendința vânzărilor și contribuția produsului: structuri de costuri fixe, impactul asupra profitabilității;
- ⇒ comentariu asupra previziunilor privind fluxul de numerar (proiecții financiare), maximum nevoii de numerar, impactul cheltuielilor de capital asupra numerarului;
- ⇒ analiza de senzitivitate / pragul de rentabilitate;
- ⇒ indicatori de măsurare a performanței economice a întreprinderii;
- ⇒ riscurile activității viitoare (factori posibili de risc, cuantificarea factorilor de risc și impactul asupra cheltuielilor și veniturilor viitoare);
- ⇒ fonduri necesare – folosire și coordonare;
- ⇒ alternative posibile pentru investitori: oferta publică (cotare la bursă, acțiuni pe piața extrabursieră), preluare de către a treia parte, achiziționarea de către firmă a acțiunilor proprii de la instituțiile publice.

CAPITOLUL II. PERFORMANȚELE ECONOMICO-FINANCIARE ALE S.C. DECIROM S.A.

II.1. PREZENTAREA FIRMEI

Societatea comercială DECIROM S.A. a fost constituită în anul 1991 fiind înmatriculată la Oficiul Registrului Comerțului cu numărul J13/516/1991 având în vedere desfășurarea activităților de încărcare, descărcare și depozitare a mărfurilor generale în portul Constanța.

Ca formă juridică, societatea face parte din categoria societăților de capital, fiind societate pe acțiuni. Societatea DECIROM S.A. are **capitalul social**, total privat împărțit în acțiuni distribuite la 110 de acționari.

Valoarea capitalului social subscris este de 160.000 RON din care vărsat 160.000 RON S.C. DECIROM S.A. își are sediul în incinta Portului Constanța, Mol 3, Nr.38, Poarta 5.

Principalul **obiect de activitate** desfășurat efectiv de S.C. DECIROM S.A. este prestarea de servicii, mai concret exploatarea portuară complexă : încărcări, descărcări de mărfuri generale și depozitari de mărfuri în interiorul portului Constanța.

Societatea desfășoară o activitate de operare portuară în regim de continuitate, beneficiind de contracte și comenzi ferme de la clienți. De-a lungul anilor societatea a reușit să atragă numeroși clienți prin asigurarea unor servicii de calitate superioară executate cu promptitudine.

Societatea are ca scop îmbunătățirea și utilizarea perpetuă de noi modalități de asigurare a calității și proceduri pentru controlul calității. S.C. DECIROM S.A.

urmărește ca orice prestare de serviciu să îndeplinească cerințele partenerilor interni și externi în funcție de necesitățile acestora și de mărfurile care constituie obiectul contractului încheiat între societate și client.

S.C. DECIROM S.A. dispune de mai multe platforme de lucru și magazii de depozitare necesare pentru desfășurarea în condiții cât mai bune a proceselor de muncă. Suprafețele depozitelor și magaziiilor asigură derulare corespunzătoare a mărfurilor, păstrarea în condiții proprii de aerare, umiditate și căldură în conformitate cu cerințele fiecărui tip de marfă.

Manipularea și transportul mărfurilor sunt asigurate cu mijloace corespunzătoare, echipamentele și utilajele folosite de societate fiind de o bună calitate și în conformitate cu normele de protecție a muncii. Spațiile de depozitare sunt dotate cu sisteme performante de aerisire, camere de refrigerare pentru produsele care necesită acest tip de depozitare, aparate de umectare a aerului, etc.

Mijloacele fixe necesare desfășurării în condiții cât mai bune a proceselor de muncă proprii S.C. DECIROM S.A. sunt macaralele, tractoare, motostivuitoare, remorci; aceste mijloace fixe au fost achiziționate prin investiții realizate de societate de-a lungul anilor în mai multe cicluri.

La data demarării afacerii în anul 1991 societatea și-a început activitatea cu un număr minim de utilaje necesare desfășurării activităților de încărcări-descărcări de nave și depozități de produse. Datorită dezvoltării continue a afacerii și a creșterii numărului de clienți, societatea a investit în tehnologii moderne și competitive.

II.2. ANALIZA POZIȚIEI ȘI REZULTATELOR FINANCIARE

Performanțele și funcționalitatea întreprinderii depind de calitatea gestiunii economico-financiare, în condițiile unei înzestrări tehnice optime și a organizării raționale a muncii și a producției.

Dacă gestiunea financiară a unei întreprinderi asigură protejarea patrimoniului pe baza unei bune administrări și autocontrolului, gestiunea economică are o sferă de cuprindere mult mai mare decât gestiunea financiară, cuprinzând toate domeniile activității întreprinderii.

Performanța economică a întreprinderii, numită și eficiență economică, are o sferă largă de cuprindere care sintetizează la nivelul întreprinderii **rezultatele obținute** în gestionarea patrimoniului (a tuturor resurselor) în vederea maximizării profitului.

Totodată, performanța economică reflectă, în esență, raportul între efecte și eforturi.

Eficiența economică a întreprinderii depinde atât de resursele întreprinderii cât și de performanțele managementului în toate sferile activității acesteia și, în special, în plan economico-financiar.

Informațiile necesare în vederea măsurării performanței economice se obțin din contabilitatea analitică, din bilanțul contabil și anexele acestuia, contul de profit și pierdere, din analiza realizării pierderilor BVC, din investigarea și evaluarea stării tehnice a întreprinderii și a desfășurării proceselor tehnologice, din studii de marketing, din analiza bonității și a previziunilor financiare. Aceste informații pot asigura evitarea riscului și permit luarea unor decizii corecte.

Analizarea tendințelor evolutive ale rezultatelor economice reflectă starea economică a întreprinderii, evidențiind punctele forte și slabe ale acesteia și oferind elemente ce se concretizează în măsuri viitoare aplicabile pentru îmbunătățirea performanțelor viitoare.

Tabel nr.1: Evoluția rezultatelor firmei

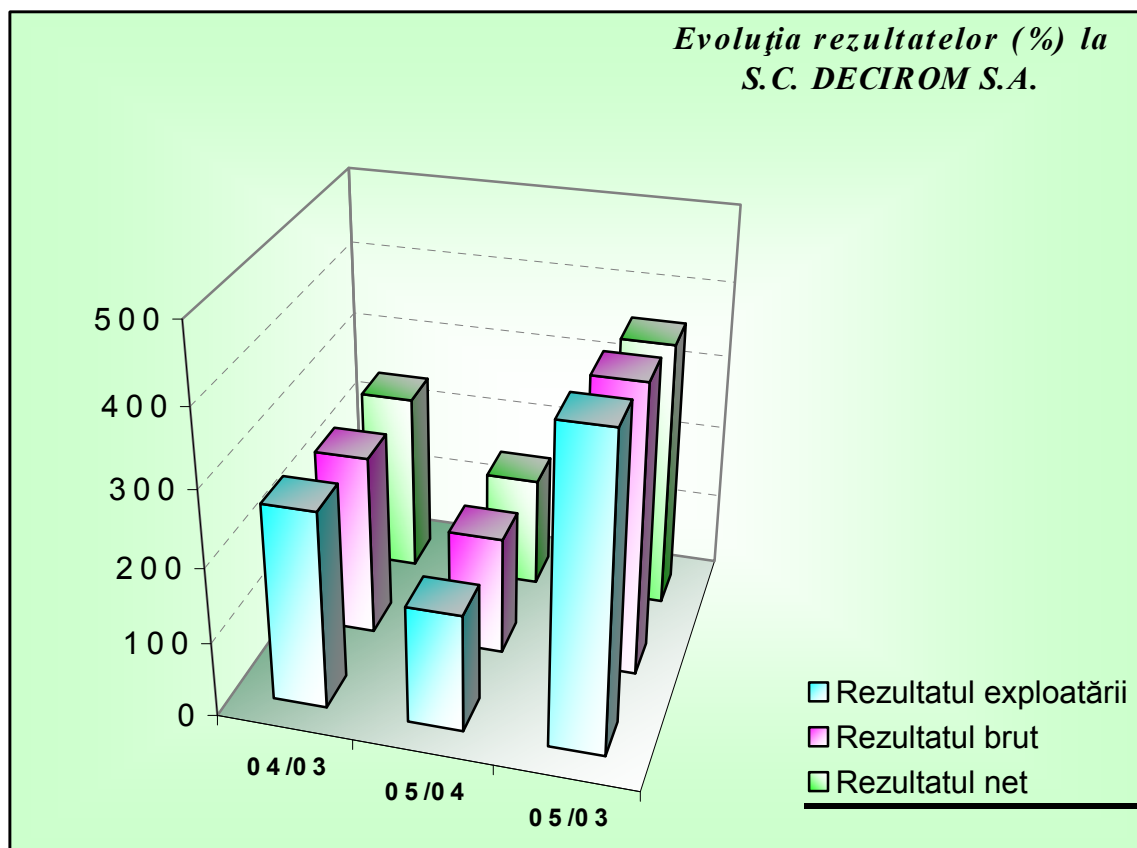
Nr. crt.	Indicatori	Anul			Indici (%)		
		2003	2004	2005	04/03	05/04	05/03
1.	Cifra de afaceri	3.924.149	5.469.142	6.010.759	139	109	153
2.	Venituri din exploatare	3.924.149	5.474.164	6.060.395	139	110	154
3.	Cheltuieli din exploatare	3.708.998	4.906.512	5.168.001	132	105	139
4.	Rezultatul exploatarii	215.151	567.652	892.394	263	157	414
5.	Rezultatul financiar	-7.907	-63.454	-87.677	702	138	1008
6.	Rezultatul brut	207.244	504.198	804.717	243	159	388
7.	Rezultatul net	161.304	390.433	581.999	242	149	360

√ **Cifra de afaceri** a crescut cu 153% în anul 2005 comparativ cu anul 2003, creștere datorată extinderii activității de operare prin completarea gamei de utilaje necesare operării și inexistenței elementelor negative majore. Aceasta sa obținut din derularea a 196.095 tone mărfuri și depozitarea produselor din lemn.

√ **Veniturile din exploatare** au înregistrat ritmuri apropiate de creștere cu cele ale cifrei de afaceri, mai precis 154%, creștere datorată prestărilor de servicii privind exportul cu plata în valută, venituri în valoare de 1.451.981 USD ceea ce reprezintă 83,59% din valoarea tuturor prestărilor care însumează 6.060.395 RON (în anul 2050).

√ **Cheltuielile din exploatare** au cunoscut un ritm de creștere de 139%, ritm superior creșterii veniturilor din exploatare, situație ce reflectă nerespectarea corelației normale între cei doi indicatori. Această situație impune eficientizarea activității prin

extinderea suprafețelor de operare și depozitare ale societății conducând în mod direct la scăderea cheltuielilor fixe și creșterea veniturilor.



✓ **Rezultatul exploatării** a cunoscut un ritm de creștere superior față de veniturile din exploatare numai în perioada 2003/2004, în celelalte perioade analizate ritmurile inferioare indică o creștere progresivă a cheltuielilor.

✓ **Rezultatul financiar** este negativ, ritmul de creștere în anul 2005 față de 2003 cunoaște o evoluție negativă de 1008%, această situație datorându-se în principal diferențelor de curs valutar nefavorabile, dolarul scăzând constant.

✓ **Rezultatul net** cunoaște un ritm de creștere de 360%, fiind determinat de creșterea progresivă a volumului de activitate.

II.2.1. Analiza rentabilității

O reflectare adecvată a evoluției rezultatelor se poate face și prin utilizarea **ratelor financiare ale rentabilității**. Pentru analiză am considerat necesar calculul rentabilității comerciale, rentabilității financiare și a celei economice.

A fost reținut rezultatul brut pentru a înlătura influențele diferite ale impunerii fiscale asupra profitului net. În acest fel, se poate face o comparație corectă a influenței factorilor interni de producție și a pieței.

Tabel nr.2: Analiza rentabilității

Indicatori	UM	2003	2004	2005	Indici (%)		
					04/03	05/04	05/03
Cifra de afaceri	RON	3.924.149	5.469.142	6.010.759	139	109	153
Capitaluri proprii	RON	405.167	763.587	986.622	188,46	129,09	253,50
Rentabilitatea economică	%	16,86	35,69	51,40	211,62	144,03	304,81
Rentabilitatea financiară	%	51,15	66,03	81,56	129,09	123,52	159,46
Rentabilitatea comercială	%	5,28	9,22	13,39	174,56	145,22	253,50

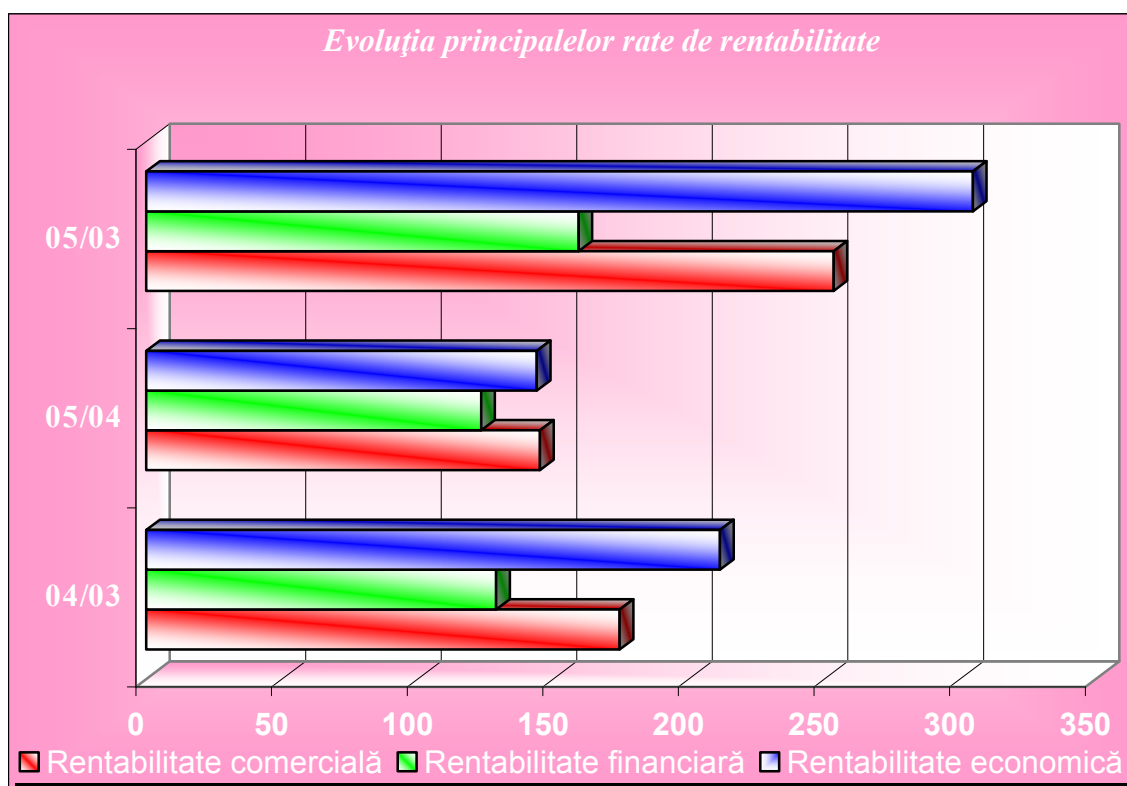
În economiile occidentale, unde rata inflației este formată dintr-o singură cifră, pentru ca întreprinderile să-și poată reînnoi capitalurile angajate în maxim 4 ani, trebuie să realizeze o **rentabilitate economică** mai mare de 25%.

În toată perioada analizată întreprinderea a obținut o rentabilitate peste valoarea normală, ceea ce reflectă eficiența activității. Cel mai însemnat ritm de creștere este de 304,81 %, ritm realizat în perioada 2005/2003.

Îmbunătățirea ratei rentabilității economice a întreprinderii analizate, în condițiile economice actuale se poate realiza **prin promovarea unei politici de prețuri scăzute**, ceea ce înseamnă o rotație accelerată a capitalului economic concretizată în creșterea vânzărilor, concomitent cu reducerea cheltuielilor.

Rata rentabilității financiare obținută prin raportarea profitului la capitalul propriu, arată eficiența cu care a fost administrat capitalul propriu. Rentabilitatea financiară este un indicator prin prisma căruia posesorii de capital apreciază eficiența investițiilor. Rentabilitatea comercială a cunoscut cel mai ridicat ritm de creștere și anume 253,50 % în perioada 2005/2003, fapt ce reflectă o investiție profitabilă.

Rata rentabilității comerciale caracterizează eficiența politicii comerciale și mai ales a politicii de prețuri practicate de întreprindere. Situația de mai sus se explică printr-o creștere a veniturilor din exploatare într-un ritm mult mai mare decât a cheltuielilor pentru exploatare în 2005 comparativ cu anul 2003.



Evoluția principalelor rate de rentabilitate, a căror ritmuri de creștere au fost superioare în 2005 comparativ cu 2003, cunoscând o evoluție ascendentă indică o situație favorabilă pentru firmă determinată de:

- ↳ maximizarea rezultatului exercițiului pe seama creșterii volumului de activitate, fapt posibil prin optimizarea calității serviciilor și gestiunii stocurilor;
- ↳ creșterea randamentului capitalurilor investite prin folosirea intensivă a imobilizărilor corporale și prin reducerea nevoii de fond de rulment;
- ↳ angajarea unor credite cu dobânzi mici prin a căror utilizare s-au obținut venituri superioare costurilor utilizate de aceste capitaluri.

II.2.2. Analiza echilibrului financiar

Un aspect important definitoriu al activității unei firme îl reprezintă găsirea modalităților de acțiune pentru asigurarea echilibrului financiar. Aprecierea echilibrului financiar la nivelul firmei face obiectul oricărei analize financiare, indiferent de categoria de utilizatori cărora le este destinată.

Obiectivul principal al analizei echilibrului financiar este determinarea corelației dintre fondul de rulment, nevoia de fond de rulment și trezorerie.

Faptul că necesarul de fond de rulment este acoperit în mod corespunzător de către fondul de rulment relevă existența echilibrului financiar, însă nici dacă s-ar încălca regula echilibrului funcțional nu ar conduce automat la o maximizare a riscului.

La nivel global se observă o **tendență de creștere** a fondului de rulment, ceea ce indică o sporire a riscului financiar, concomitent cu creșterea într-un ritm mai accentuat a necesarului de fond de rulment ce determină scăderea trezoreriei nete.

Tabel nr.3: Echilibrul financiar al firmei**- RON -**

Nr. rând		Indicator	2003	2004	2005
1		Capitaluri proprii	405.167	763.587	986.622
2	+	Datorii pe termen lung	37.797	48.614	91.813
3	=	Capitaluri permanente	442.964	812.201	1.078.435
4	-	Active imobilizate	292.740	358.755	602.750
5	=	Fond de rulment net (FRN)	150.224	453.446	475.685
6		Stocuri	5.348	1.684	966
7	+	Creanțe	895.918	916.721	920.833
8	-	Datorii din exploatare pe termen scurt	802.614	600.640	487.098
9	=	Nevoia de fond de rulment (NFR)	98.652	317.765	434.701
10		Trezoreria netă (TN) [5-9]	51.572	135.681	40.984

Din analiza datelor rezultă:

✓ Fondul de rulment $> 0 \Rightarrow$ există excedent de resurse financiare permanente, utilizabil pentru finanțarea activelor circulante;

✓ Necesarul de fond de rulment $> 0 \Rightarrow$ nevoia de finanțare din exploatare este mai mare decât sursele de finanțare din exploatare. Este o situație normală, lipsa de surse de finanțare pentru exploatare se completează din fondul de rulment;

✓ Pentru toată perioada analizată fondul de rulment $>$ nevoia de fond de rulment \Rightarrow se înregistrează o trezorerie pozitivă, situație favorabilă pentru firmă ce indică existența echilibrului financiar pe termen scurt.

În acest caz capitalul permanent asigură finanțarea stabilă a imobilizărilor, a necesarului de fond de rulment din exploatare și din afara exploatării și a lichidităților excedentare.

II.2.3. Analiza lichidității și solvabilității

Lichiditatea în sens general este definită de gradul în care un activ poate fi transformat rapid și fără cheltuieli suplimentare în mijloace de plată imediate, exprimând capacitatea agentului economic de a-și finanța obligațiile curente.

Indicatorii de lichiditate sunt acei indicatori care desemnează o anumită stare financiară a acesteia, caracterizată prin faptul că activele circulante (curente) realizabile pe termen scurt permit acoperirea cheltuielilor exigibile pe termen scurt care alcătuiesc datoriile totale, respectiv pasivele curente ale firmei.

Tabel nr.4: Indicatorii de lichiditate și solvabilitate

Nr. crt.	Indicatori	UM	2003	2004	2005	Indici (%)		
						04/03	05/04	05/03
1.	Rata lichidității generale	RON	1,17	1,60	2,16	136,75	135	184,62
2.	Rata lichidității intermediare	RON	1,16	1,60	2,16	137,94	135,12	186,38
3.	Rata lichidității imediate	RON	0,05	0,23	0,084	518,88	-62,75	193,27
4.	Solvabilitatea patrimonială	%	32,97	54,05	59,55	163,93	110,2	180,66
5.	Rata solvabilității generale	RON	1,46	2,03	2,86	139,19	140,61	195,72

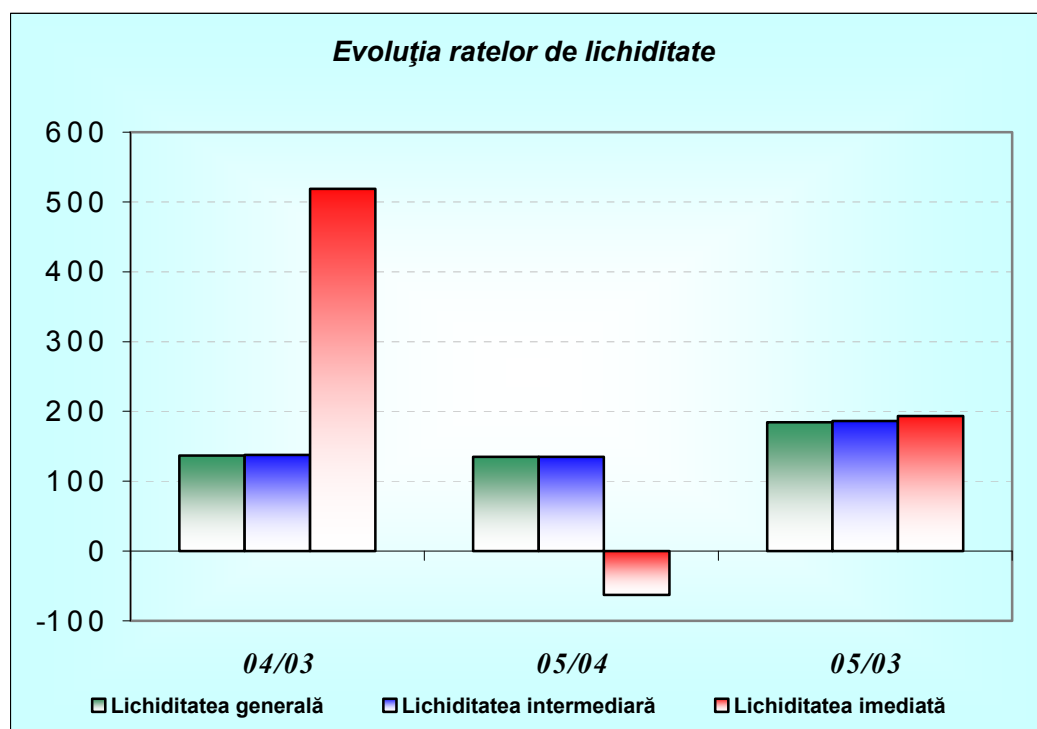
Rata lichidității generale compară ansamblul de lichidități potențiale asociate activelor circulante cu ansamblul scadențelor mai mici de un an.

Rata lichidității intermediare este un indicator mai realist, mai sigur decât indicatorul rata lichidității generale, deși nimeni nu poate garanta că anumiți clienți

sau debitori vor putea plăti la scadență pentru a forma lichiditățile prevăzute de întreprindere.

Rata lichidității imediate asigură interfața elementelor celor mai lichide ale activului cu obligațiile pe termen scurt.

Ritmul negativ înregistrat de-a lungul perioadei analizate a fost determinat de creșterea datoriilor pe termen scurt într-un ritm accentuat în 2004 comparativ cu 2003.



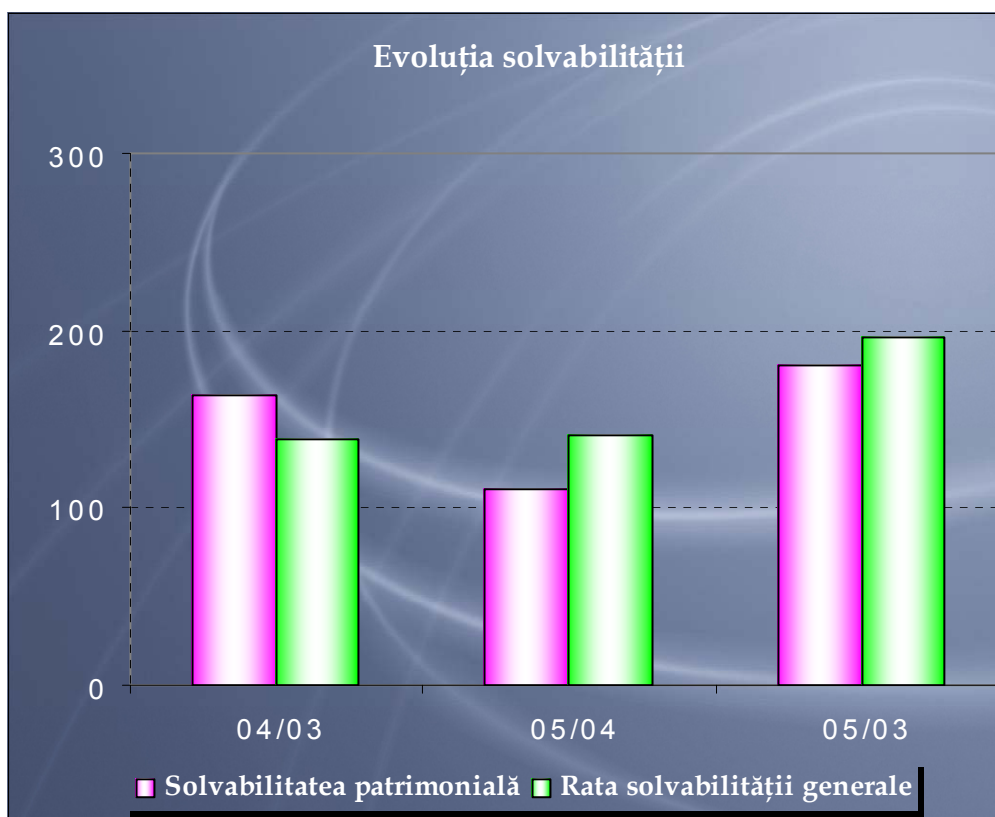
✓ Ritmurile de evoluție ale **lichidității generale** au cunoscut o tendință de creștere în anul 2005 față de 2003 (184,62 %), creștere determinată de diminuarea volumului datoriilor pe termen scurt. În toți anii analizați nivelul indicatorului a depășit valoarea 1, ceea ce indică faptul că o parte din activul circulant e finanțat de capitaluri permanente și aceasta apare ca un element favorabil în termeni de echilibru financiar.

✓ Referitor la **lichiditatea intermediară**, aceasta a cunoscut ritmuri de creștere echivalente cu 186,38 % în 2005 față de 2003 determinate de creșterea volumului

creanțelor. Nivelul indicatorului are valori normale, peste 0,5 indicând capacitatea întreprinderii de a-și onora datoriile pe termen scurt din creanțe și disponibilități.

√ **Lichiditatea imediată** a cunoscut o tendință crescătoare în 2005 comparativ cu anul 2003 (193,27 %), . Acest indicator s-a situat de-a lungul perioadei analizate sub valoarea normală și anume 1, ceea ce indică incapacitatea întreprinderii de a își acoperi datoriile pe termen scurt din disponibilități. Această situație se datorează, în principal, clienților incerți, în cursul anului 2004 s-au soluționat un număr de 12 dosare, la data prezentă existând pe rolul diferitelor instanțe un număr de 14 dosare, din care 9 în faliment și 5 în diferite stadii de executare.

Solvabilitatea reprezintă capacitatea economico-financiară a unei întreprinderi de a-și onora angajamentele de plată la termenele de rambursare fixate sau capacitatea acesteia de a face față plăților pe o anumită perioadă de timp.



√ **Solvabilitatea patrimonială** (rata de acoperire a datoriilor totale) exprimă gradul de acoperire al capitalului împrumutat din capitalul propriu. Ritmul de creștere al solvabilității patrimoniale a fost de 180,66 % în perioada 05/03. În toți anii analizați indicatorul a avut valori peste 30% (valoare considerată ca normală) atingând un maxim de 59,56 % în anul 2005, reflectând o capacitate sporită a întreprinderii de a-și achita datoriile totale din capitalul propriu, deci un grad ridicat de solvabilitate.

√ **Solvabilitatea generală** indică în ce măsură datoriile totale sunt acoperite de către activele totale ale întreprinderii. Această rată a cunoscut ritmuri de creștere în perioada analizată (05/03) echivalente cu 195,72 %. În toți anii nivelul acestui indicator a fost peste valoarea normală, și anume 1, fapt ce indică o situație financiară de ansamblu bună.

Deși situația întreprinderii nu este alarmantă, trebuie adoptate măsuri pentru menținerea și chiar creșterea lichidității și solvabilității acesteia pentru perioadele următoare.

II.2.4. Analiza activelor și capitalurilor

Ansamblul activelor și capitalurilor asupra cărora firma își exercită controlul este definită ca **poziție financiară**.

Eficiența și viabilitatea firmei în economia concurențială este asigurată și de măsura în care aceasta dispune de un potențial material al cărui parametri tehnici și funcționali corespund noilor exigențe ale economiei de piață.

Aceasta presupune existența unor mijloace tehnice corespunzătoare ca volum, structură, calitate care să asigure un grad sporit de eficiență.

Activele și pasivele firmei determină rezultatele financiare ale acesteia și susțin desfășurarea în condiții optime a activităților de prestări servicii.

Activele deținute de firmă au cunoscut o evoluție și modificări structurale corespunzător strategiei de dezvoltare adoptate de firmă care, în esență, se caracterizează prin două elemente definitorii:

▶ achiziționarea de noi spații de depozitare, extinderea parcului de operare, elemente ce induc o creștere semnificativă în structura activelor însoțită de creșterea celor imobilizate și de scăderea stocurilor la același volum al producției.

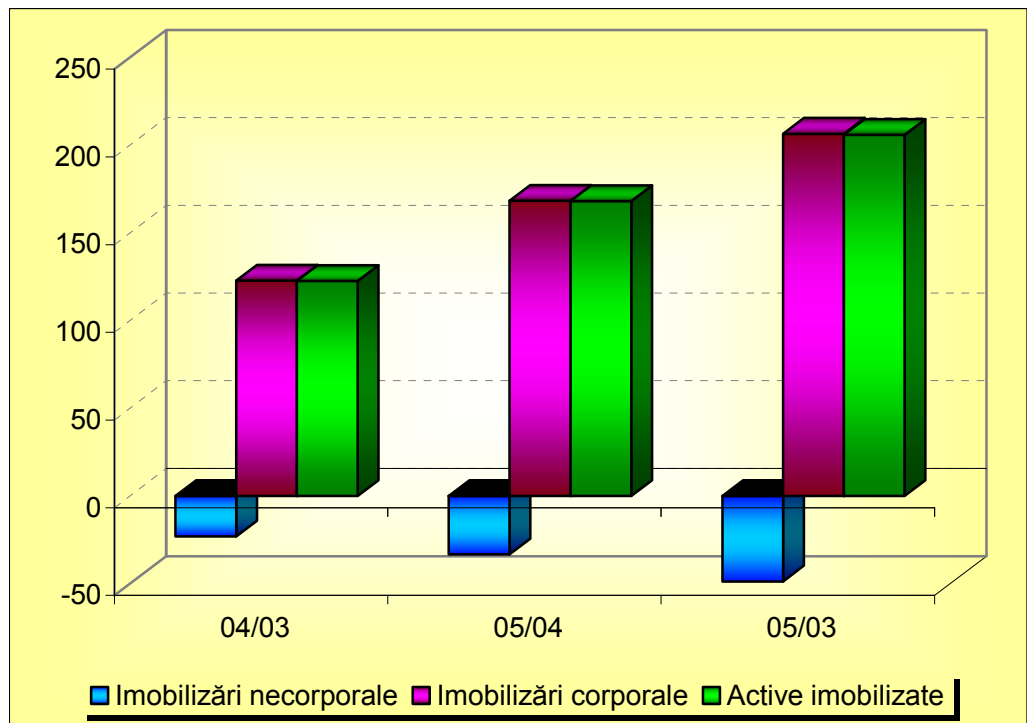
▶ investiții în tehnologii moderne, de mare productivitate. Acestea antrenează costuri de achiziție mari (cheltuieli fixe) care sunt compensate de costuri de exploatare reduse (cheltuieli variabile).

Tabel nr.5. Structura activelor firmei

- RON -

Nr. crt.	Indicatori	2003	2004	2005	Indici (%)		
					04/03	05/04	05/03
1	Imobilizări necorporale	1.143	879	586	-23,1	-33,33	-48,73
2	Imobilizări corporale	291.596	357.875	602.163	122,73	168,26	206,51
3	Active imobilizate	292.740	358.755	602.750	122,55	168,01	205,90
4	Stocuri	5.348	1.684	966	-68,51	-42,64	-81,94
5	Creanțe	895.918	916.721	920.833	102,32	100,45	102,78
6	Disponibilități	34.942	135.681	40.985	388,30	-69,79	117,29
7	Active circulante	936.208	1.054.086	962.784	112,59	-8,66	102,83
8	Total activ	1.228.948	1.412.841	1.565.534	114,96	110,81	127,39

La nivel **global** activul a cunoscut un ritm de creștere echivalent cu 127,39 %, determinată atât de ritmul de creștere al activelor imobilizate și anume 205,90 % cât și de creșterea activelor circulante cu 102,83 % în anul 2005 comparativ cu anul 2003.



✓ **Activele immobilizate** au cunoscut cea mai spectaculoasă creștere la nivelul categoriei de active, creștere datorată ritmurilor superioare deținute de imobilizările corporale și anume 206,51 %.

Creșterea progresivă a imobilizărilor corporale relevă faptul că firma a realizat investiții în extinderea suprafețelor de operare și în achiziționarea de utilaje moderne.

Sub raport structural, ponderea imobilizărilor corporale în total imobilizări corporale este de 99,60% iar a celor necorporale nesemnificativă, de 0,40%. Reducerea imobilizărilor necorporale se datorează amortizării la care acestea sunt supuse.

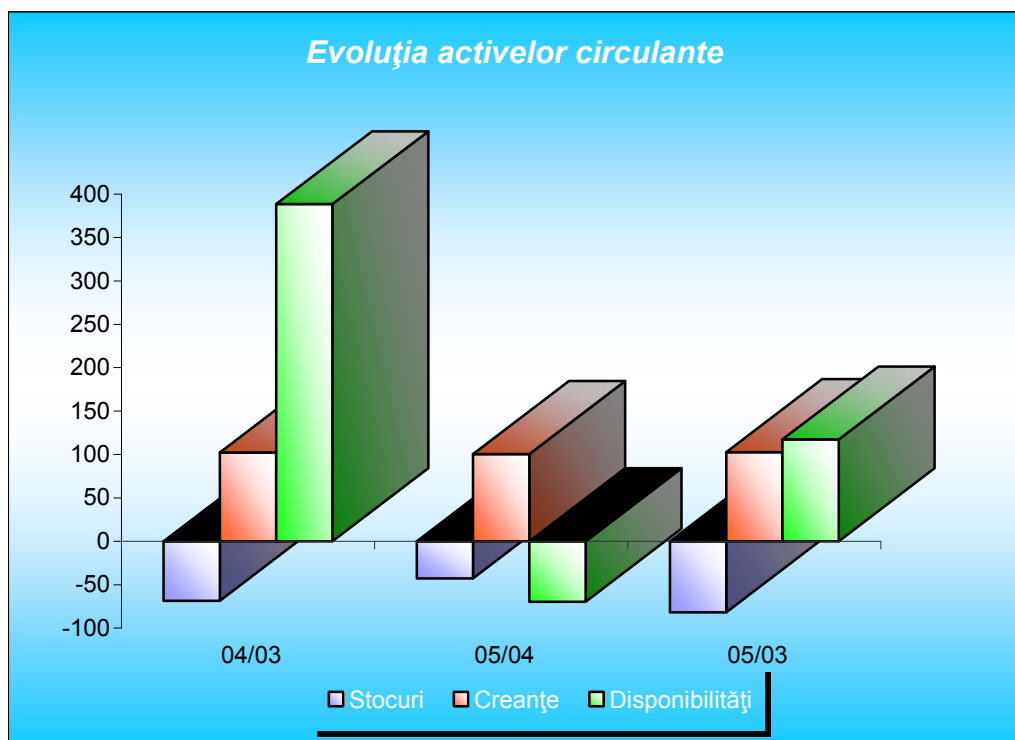
✓ **Activele circulante** au cunoscut ritmuri diferite de creștere cu urmare a influenței factorilor de natură exogenă dar și a celor interni ce caracterizează activitatea S.C. DECIROM S.A.

⇒ **Stocurile** au cunoscut o diminuare substanțială în anul 2005, situație favorabilă ce indică faptul că firma a realizat valorificarea mărfurilor depozitate și obținerea de profit.

Viteza de rotație a stocurilor reflectă lichiditatea stocurilor, cât de repede pot fi transformate în bani, eficiența acestora. În acest sens se utilizează indicatorul viteza de rotație în zile și viteza în număr de circuite. Astfel durata unei rotații calculată prin prisma indicatorului viteza de rotație s-a diminuat de la 0,49 zile în 2003 la 0,05 în 2005, situație favorabilă ce indică un grad ridicat de lichiditate.

⇒ **Creanțele** au cunoscut ritmuri de creștere egale cu 102,78 %, situație favorabilă pentru firmă. Stabilitatea relațiilor de afaceri și parteneri de afaceri selecționați astfel încât să garanteze o eficiență maximă a procesului de producție corelat cu situația financiară sunt premisele acestor creșteri.

⇒ **Disponibilitățile** au avut un ritm de creștere în perioada analizată de 117,29 % în perioada 05/03, scăderea acestora în anul 2005 fiind determinată de incapacitatea clienților de onorare a datoriilor către societate.



Activele întreprinderii au cunoscut evoluții favorabile și se impune, pe viitor, o gestiune mai eficientă și un control riguros al activității de exploatare.

Capitalurile utilizate de firmă sunt cu precădere proprii, atragerea de capitaluri pentru dezvoltarea activității în perioada viitoare fiind un obiectiv esențial al strategiei de dezvoltare.

Tabel nr.6: Structura capitalurilor

- RON -

Nr. crt.	Indicatori	2003	2004	2005	Indici (%)		
					04/03	05/04	05/03
1	Capital social	160.000	160.000	160.000	-	-	-
2	Rezerve	245.167	603.587	826.622	247,37	136,30	337,17
3	Capitaluri proprii [1+2]	405.167	763.587	986.622	188,46	129,21	243,51
4	Datorii ce trebuie plătite într-o perioadă mai mică de un an	802.614	600.640	487.098	-25,16	-18,90	-39,31
5	Datorii pe termen lung	37.797	48.614	91.813	128,62	188,86	242,91
6	Total Pasiv [3+4-5]	1.228.948	1.412.841	1.656.533	114,96	117,25	134,79

√ La nivel de ansamblu **capitalurile** au cunoscut ritmuri de creștere de 134,79 % în 2005 față de 2003, aceasta fiind și cel mai însemnat ritm de creștere din perioada analizată.

√ Ritmul de creșterea al **capitalurilor proprii** a fost de 243,51 % comparativ cu ritmul de creștere a activelor imobilizate: 205,90 %. Această situație indică un echilibru între resursele și nevoile de finanțare, situație favorabilă pentru firmă.

√ **Datoriile pe termen scurt** au cunoscut o scădere în volum în anul 2005 față de anul 2003 (-39,31 %), situație favorabilă firmei ceea ce indică faptul că nu sunt necesare capitaluri împrumutate pentru acoperirea acestor datorii, situație ce ar duce la apariția de costuri suplimentare.

Analiza poziției și rezultatelor financiare ale firmei scoate în evidență o situație financiară bună și o capacitate sporită de adaptare la condițiile pieței, ceea ce face posibilă implementarea proiectului de investiții.

CAPITOLUL III. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI DE INVESTIȚII LA S.C. DECIROM S.A.

Trecerea de la economia de comandă, central-dirijată, la economia de piață, a produs după anul 1990 o evoluție negativă a principalilor indicatori macroeconomici, mai pronunțat decât în țările central-europene.

La nivel macroeconomic, economia României este caracterizată de următoarele elemente:

Puncte slabe :

- ⇒ Creșterea inflației și deprecierii monedei naționale;
- ⇒ Costuri mari ale creditelor bancare;
- ⇒ În anul 2005, productivitatea economiei românești (PIB la paritatea puterii de cumpărare/persoana ocupată) reprezenta numai 30,73% din productivitatea înregistrată în UE-15;
- ⇒ Dezvoltarea insuficientă a infrastructurii specifice Societății Informaționale (hardware, software, mijloace de comunicații);
- ⇒ Nivelul ridicat al șomajului de lungă durată;

Puncte forte :

- ⇒ Exporturile au o contribuție semnificativă la realizarea PIB și au înregistrat o creștere considerabilă în ultimii ani (de la 15,6 mld. Euro în anul 2003 la 18 mld. Euro în anul 2005);
- ⇒ Populația în vârstă de muncă crește ușor (68,8% în 2005), iar rata de activitate, deși în scădere rămâne ridicată (62,4% în 2005);

- ⇒ IMM-urile predomină absolut în economia românească având o contribuție substanțială la formarea PIB și crearea de locuri de muncă ;
- ⇒ Contribuția sectorului privat la formarea PIB a ajuns la 72,3% în anul 2005 ;
- ⇒ Rata de înființare a IMM-urilor a crescut de la 5,6% în anul 2004 la 7,5 în anul 2005.

S.C. DECIROM S.A. a făcut față dificultăților amintite, reușind să-și desfășoare activitatea economică curentă cu rezultate pozitive, fără a apela la credite curente, cu excepția creditului destinat investiției de extindere a activității. Aspectele pozitive înregistrate la nivel macroeconomic au fost susținute de progresul înregistrat la nivel microeconomic, acesta fiind un element care a stat la baza necesității extinderii activității.

În contextul dezvoltării și stabilizării macroeconomice, activitatea de import-export va cunoaște ritmuri de creștere ridicate. La aceasta va contribui și integrarea în Uniunea Europeană care va contribui pozitiv la creșterea fluxurilor majore și investițiilor directe în străinătate.

Tabel nr.7: Evoluția importurilor și exporturilor

-mil. euro-

Indicatori	Actual				Prognozat			
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EXPORT FOB	15.614	18.935	22.255	25.500	29.150	33.100	37.300	41.800
IMPORT CIF	21.201	26.281	32.569	38.620	44.300	50.450	56.900	63.500

Pentru exporturile FOB se prognozează un ritm de creștere echivalent cu 163,92%. Referitor la importuri ritmurile de creștere anticipate pentru anul 2010 comparativ cu 2006 sunt echivalente cu 164,42 %.

III.1. OBIECTIVELE DE BAZĂ ALE PLANULUI DE AFACERI

Prezentul plan de afaceri se elaborează ca instrument de planificare respectiv de programare a activității pentru perioada 2006 – 2010, ca programe de prestări de servicii pe piața internă, extinderea activității. Proiectul vizează extinderea activității curente în contextul evoluției viitoare a importurilor și exporturilor de mărfuri și bunuri.

Obiectivele de bază sunt:

- ↗ Achiziționarea de utilaje necesare desfășurării activității de prestări servicii: motostivuitoare, tractoare, electroplatforme
- ↗ Extinderea parcului de operare al societății
- ↗ Extinderea suprafețelor magaziilor acoperite, platformelor depozitare.

Proiectul urmărește ca S.C. DECIROM S.A. să investească în **scopul** de a:

- ↗ consolida poziția pe piață;
- ↗ crește competitivitatea tehnică și economică a serviciilor firmei;
- ↗ perfecționa strategia afacerilor prin intensificarea muncii de marketing și a forței de vânzare în direcția unui „*marketing agresiv*”;
- ↗ crește clientela și a perfecționa canalele de distribuție;
- ↗ crește rentabilitatea și a diminua riscul aferent acestui tip de activitate.

III.2. PERSPECTIVELE TRAFICULUI DE MĂRFURI ÎN PORTUL CONSTANȚA

Comerțul maritim modern este o activitate economică vastă și complexă, atât ca volum al mărfurilor aflate în trafic anual, cât și ca valoare materială, la care se adaugă investițiile uriașe, de înaltă tehnicitate, reprezentate de nave, ca mijloc de transport și de porturile moderne, ca noduri de transbordare.

Diversificarea mărfurilor, cererile mari de materii prime și de produse manufacturate au condus la diversificarea și specializarea navelor, la creșterea tonajului unitar și a vitezelor economice, precum și la dotarea lor cu instalații perfecționate. În paralel, creșterea traficului de mărfuri și dezvoltarea construcțiilor navale au condus, implicit, la extinderea porturilor.

Evoluția rezultatelor societății este determinată în mod direct de evoluția traficului portuar de mărfuri, care are o tendință crescătoare, tendință ce justifică rezultatele economico-financiare ale societății.

Tabel nr.8: Evoluția traficului portuar de mărfuri din portul Constanța

Nr. crt.	Date trafic	2003	2004	2005
1	Marfă vrac (mii tone) [2+3]	31.076	37.454	46.628
2	↳ Vrac lichid	10.004	11.356	31.144
3	↳ Vrac solid	21.072	26.098	15.484
4	Mărfuri generale (mii tone)	12.146	12.979	14.004
5	↳ Containere (număr)	133.953	249.090	493.214
6	Trafic total (mii tone) [1+4]	43.222	50.433	60.632

În ultimii trei ani ritmurile de creștere au fost echivalente cu 120,23 % anual.

În acest context, pentru următorii 5 ani se prevăd următoarele evoluții ale traficului portuar de mărfuri:

Tabel nr.9: Ritmul de creștere previzionat al traficului portuar pe grupe de mărfuri

Nr. Crt.	Date trafic	2006	2007	2008	2009	2010
1	Marfă vrac	55.444	66.532	73.185	87.822	105.386
2	Mărfuri generale	14.844	16.328	17.961	19.758	21.734
3	Total mărfuri	70.288	82.860	91.146	107.580	127.120

La nivel global, pe total mărfuri se prognozează un ritm de creștere anual a volumului de mărfuri supuse traficului portuar echivalent cu 118,23%.

III.3. STUDIUL PIEȚEI

Din punct de vedere geografic, piața pe care își va desfășura activitatea face parte din județul Constanța.

Constanța este al patrulea port al Europei după Rotterdam, Antwerpen și Marsilia, având o suprafață de 3.626 ha și dispunând de 132 de dane.

În prezent, portul Constanta are o capacitate de operare de peste 100 milioane tone și pune la dispoziția utilizatorilor portuari toate serviciile caracteristice unui port de generația a treia. Cele mai noi obiective intrate în patrimoniul portului sunt terminalul de containere (2004) și terminalul de pasageri (2005).

Poziția firmei pe piață

Segmentul de piață pe care își desfășoară activitatea S.C. DECIROM S.A. se înscrie tipologic, în piața serviciilor de operare portuară complexă în regim de continuitate, consumatorii finali fiind societățile cu activitate de producție, care transformă materia primă furnizată în produse finite.

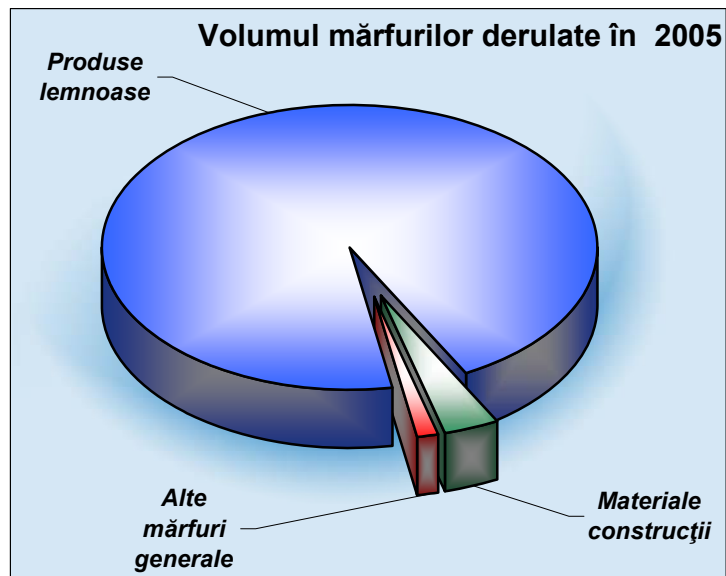
Firma are o cotă de piață de 15 %, cotă determinată prin raportarea volumului de mărfuri derulate la volumul total de mărfuri supuse traficului portuar. În prezent firma deține o pondere de 19,77 % la derularea produselor lemnoase din total produse lemnoase rulate în port (evoluția traficului portuar pe categorii de produse este prezentată în Anexa 2).

Veniturile societății au fost obținute prin derularea și depozitarea diferitelor produse și mărfuri.

Tabel nr.9: Structura volumului de mărfuri derulate de firmă

Nr. crt.	Produs	Volum					
		2003		2004		2005	
		to	%	to	%	to	%
1.	Produse lemnoase	144.265	96,05	187.080	95,40	200.130	94,92
2.	Materiale de construcții	4.205	2,80	6.405	3,27	7.500	3,56
3.	Alte mărfuri generale	1.720	1,15	2.610	1,33	3.220	1,52
4.	Total	150.190	100	196.095	100	210.850	100

Se observă că, pe ansamblu, există o tendință de creștere a volumului produselor derulate, aspect cu influențe favorabile asupra activității S.C. DECIROM S.A., ponderea cea mai însemnată având-o produsele lemnoase de pe 90% din volumul total.



Pe viitor se preconizează o creștere substanțială a volumului produselor și mărfurilor derulate în interiorul portului Constanța, de aceea este necesară extinderea activității la S.C. DECIROM S.A. și a specializării și pe alte categorii de mărfuri, pentru reducerea riscurilor asociate acestui tip de activitate.

Raportul cerere/ofertă demonstrează că cererea nu este acoperită de forțele concurențiale existente și că există perspective de creștere a procentului de piață prin creșterea calității serviciilor oferite și prin fructificarea noilor oportunități ale pieței.

Clienții firmei

Există două categorii de clienți ai firmei:

- ✘ clienți permanenți cu care firma încheie contracte anuale ferme cu anexe lunare care prevăd cantități și termene de livrare (în cazul mărfurilor depozitate). Acești clienți sunt concentrați în orașele Constanța, București, Galați, Focșani.
- ✘ clienți ocazionali din toată țara.

S.C. DECIROM S.A. are o serie de parteneri tradiționali pentru care efectuează în exclusivitate operațiuni portuare de încărcare/descărcare nave, precum și operațiuni comerciale.

Obiectivele propuse în direcția extinderii activității au avut la bază atât creșterea cifrei de afaceri înregistrată la nivelul clienților stabili ai societății dar și premisele pozitive determinate de evoluția viitoare a economiei României.

Tabel nr.10: Clienții firmei și ponderea deținută în total prestări servicii

Nr. crt.	Nume client	Produse	Pondere (%)	Pondere în total prestări servicii (%)
1	S.C. FOREXIM INT'L S.A.	produse lemnoase	35,45	91
4	S.C. MASTER WOOD S.R.L.	produse lemnoase	24,10	
5	S.C. SAM WOOD S.R.L.	produse lemnoase	25,50	
6	S.C. FORESTIER SRL	produse lemnoase	14,95	
7	S.C. AMVEXIS S.A.	mărfuri generale	35,40	5
8	S.C. MVB IMPORT-EXPORT S.R.L.	mărfuri generale	33,90	
9	S.C. MR LUCASS IMPORT-EXPORT	mărfuri generale	30,70	
10	S.C. KIBAROM TRADING S.A.	produse metalice	100	4

Ca politică de creștere a procentului de piață se are în vedere utilizarea căii extensive, prin atragerea de noi clienți în principal din rândul clienților firmelor concurente utilizând strategii de marketing axate pe nevoile reale, reduceri de tarife, promptitudine și calitate superioară a serviciilor oferite.

Din punct de vedere al **prețurilor practicate**, se urmărește implementarea unor variante de strategii de preț astfel:

⇒ **strategia prețului urmăritor** (price - follower) – rațiunea utilizării unei astfel de strategii este aceea ca, urmând prețul liderului întreprinderea să adopte un preț de urmărire pentru a obține profituri sporite;

- ⇒ **strategia prețurilor reduse** (predatory pricing) – presupune reducerea prețurilor suficient de mult pentru a atrage clientela de la concurență;
- ⇒ **strategia prețului de piață** (market price) – presupune stabilirea prețului inferior prețului lider, un preț ce urmărește tendința generală a pieței și nu se diferențiază de prețurile produselor concurente.

Referitor la **promovarea serviciilor**, element ce nu a cunoscut o dezvoltare amplă la nivelul S.C. DECIROM S.A., se urmărește utilizarea unor strategii astfel:

- ⇒ o strategie de informare în cadrul pieței;
- ⇒ o strategie de stimulare a cererii prin promovarea serviciilor utilizând publicitatea intensivă prin diferite canale ca mass-media, internet etc.

Având în vedere istoricul evoluției cererii pe piața internă, precum și faptul că, pe piața internă societatea întreține relații contractuale cu segmente de piață constituite din clienți fideli și cu stabilitate în relațiile contractuale se poate estima că și în viitor prin activitatea desfășurată societatea va reuși să se adapteze atât cantitativ cât și calitativ la cerințele acestei piețe.

Furnizorii

Furnizorii fac parte din ansamblul componentelor ce formează micromediul S.C. DECIROM S.A. alături de clienți și concurență, și pot fi grupați tipologic în:

- ⇒ **furnizori de piese de schimb;**
- ⇒ **furnizori de prestări servicii;**
- ⇒ **furnizorii forței de muncă sunt reprezentați de către unitățile de învățământ și oficiile forței de munca din județul Constanța.**

Principalii furnizori ai S.C. DECIROM S.A. se prezintă astfel:

Tabel nr.11: Principalii furnizori ai firmei

Nr. crt.	Furnizor	Oferă
1	Administrația Porturilor Maritime Constanța (APMC)	prestări servicii în port
2	S.C. PETROM S.A.	Combustibil
3	S.C. OLIMPUS S.A.	Piese de schimb
4	S.C. Gyuliano&Gwyneth International S.A.	Utilaje
5	S.C. Util SPC S.A.	Utilaje
6	S.C. DAEWOO S.A.	Utilaje
7	S.C. ELECTRICA S.A.	Energie electrică

S.C. DECIROM S.A. nu are în prezent datoriile restante față de principalii furnizori și nici datoriile la bugetul de stat, asigurările sociale și fondurile speciale.

Concurența

Activitatea de piață a întreprinderii este marcată de prezența în spațiul micromediului său, a unui număr variabil de întreprinderi concurente. Acționând în cadrul aceluiași piețe, ele intră în competiție, își dispută oportunitățile pe care le oferă piața. În economia de piață, concurența este o necesitate obiectivă, face parte din „regulile de joc” ale pieței.

Competiția desfășurată în cadrul legal, cu respectarea întregului registru de legi, având la bază perfecționarea propriei activități, este cunoscută sub denumirea de **concurență loială**, element ce caracterizează activitatea S.C. DECIROM S.A.

Nivelul competiției, caracterul relațiilor de concurență și consecințele acestora se află în strânsă legătură cu raporturile în care se află cererea și oferta de mărfuri pe piață. Aceste raporturi imprimă pieței una din următoarele stări: penurie, echilibru sau abundență.

Piața pe care S.C. DECIROM S.A. își desfășoară activitatea este caracterizată printr-o abundență a cererii comparativ cu oferta.

Tabel nr.12: Principalii concurenți ai firmei

Nr. crt.	Nume	Cota de piață (%)	Obiect de activitate
1	S.C. SOCEP S.A.	19	Manipulări, depozități în special produse lemnoase
2	S.C. DECIROM S.A.	15	Manipulări, depozități
3	S.C. UMEX S.A.	14	Manipulări, depozități, servicii de shipping, mentenanță
4	S.C. ROTRAC S.A.	12	Manipulări, depozități în special produse lemnoase
5	S.C. ROMNED S.A.	11	Manipulări, depozități
6	S.C. COMVEX S.A.	9	Manipulări, depozități
7	S.C. FRIAL S.A.	8	Manipulări, depozități
8	S.C. AGREX S.A.	7	Manipulări, depozități
9	S.C. SICIM S.A.	5	Manipulări, depozități
TOTAL		100	

Concurența este foarte acerbă, de aceea se impune gestionarea eficientă a resurselor și adaptarea lor la nevoie curente, investiții performante.

Se impune orientarea factorilor decizionali spre promovarea modernă a produselor, preocupare materializată prin utilizarea „*e – marketingului*” (marketing electronic).

III.4. ORGANIZARE, MANAGEMENT, RESURSE UMANE

Managementul resurselor umane reprezintă acea activitate organizațională care permite folosirea cât mai eficientă a forței de muncă pentru a atinge scopurile organizaționale și individuale.

Managementul resurselor umane include toate deciziile manageriale și practicile care influențează sau afectează în mod direct oamenii respectiv resursele umane care își desfășoară activitatea în cadrul firmei.

Potențialul uman de care dispune societatea, organigrama (Anexa 1) și ștatul de funcțiuni existente asigură o funcționare superior calitativă a societății. Pregătirea cadrelor de conducere, competența și specializarea în domeniul de activitate au condus la creșterea productivității muncii.

Societatea are titlu de proprietate asupra terenurilor ocupate cu construcții.

Sistemul salarial al personalului muncitor s-a ridicat la nivel mediu în rândul societăților comerciale de pe platforma portuară. Nu au avut loc trimiteri în șomaj sau reduceri de activitate, ci dimpotrivă numărul de salariați au crescut constant.

Firma dispune de un număr de angajați cu contract permanent de muncă pe o perioada nedeterminată de 167 salariați, din care:

- × 100 direct productivi;
- × 57 indirect productivi;
- × 10 TESA.

Planificarea resurselor umane necesare firmei este procesul prin care managerii anticipează necesarul de resurse umane și își planifică programul de dezvoltare pentru a se asigura ca un anumit număr și tip corespunzător de personal este disponibil la locul și la momentul potrivit.

Planificarea resurselor umane în cadrul S.C. DECIROM S.A. se face de către compartimentul Resurse Umane, necesarul de resurse umane cunoscând o creștere progresivă datorită extinderii continue a activității determinată de creșterea volumului de mărfuri care tranzitează portul Constanța.

Subsistemul metodologic este alcătuit din instrumentarul managerial și elementele metodologice de concepere, funcționare și perfecționare a celorlalte componente manageriale-subsistemul decizional, informațional și organizatoric.

Subsistemul metodologic evidențiază la S.C. DECIROM S.A. următoarele:

√ Sistemele de management utilizate în mică măsură, în formule metodologice simplificate :

- ⇒ managementul prin obiective, este regăsit sub forma unor liste de obiective;
- ⇒ managementul prin bugete, este utilizat la elaborarea, realizarea și urmărirea bugetului de venituri și cheltuieli.

√ Metodele și tehnicile de management utilizate în cadrul S.C. DECIROM S.A. cuprind:

- ⇒ ședința : metoda răspândită, nu numai la nivelul celor două organisme participative, ci și la alte nivele organizatorice, desfășurate fie periodic, fie ad-hoc;
- ⇒ tabloul de bord reprezentat de situații informaționale de sinteză ce sunt valorificate de managerii de nivel mediu și superior;
- ⇒ diagnosticarea regăsită sub forma unor analize periodice în folosul managerilor de nivel superior sau sub forma raportului de gestiune al Consiliului de Administrație;
- ⇒ delegarea – metodă ce presupune rezolvarea unor probleme de către subordonați;

- ⇒ metode de control;
- ⇒ metode de calculație a costurilor;
- ⇒ analiza valorii.

III.5. INFORMAȚII ȘI PROGNOZE FINANCIARE

Investiția pentru extindere activității este prevăzută să se desfășoare în perioada 1 iunie 2006 – 31 noiembrie 2006. Din punct de vedere funcțional, cât și al termenelor de punere în funcțiune a obiectivelor investiționale, se disting două etape principale:

Etapa I (1 iulie – 31 august) va cuprinde pregătirea investiției:

- ⇒ proiectare;
- ⇒ studii de fezabilitate;
- ⇒ pregătirea terenurilor pentru ridicarea construcției;
- ⇒ obținerea avizelor, acordurilor și autorizațiilor;
- ⇒ achiziționarea și implementarea unui sistem informatic;
- ⇒ selecționarea forței de muncă.

Etapa a II-a va cuprinde (1 septembrie – 31 decembrie):

- ⇒ încheierea contractelor de vânzare-cumpărare pentru utilaje și recepția acestora;
- ⇒ ridicarea construcției de către firma angajată în acest sens;
- ⇒ dotarea cu utilități a depozitului;
- ⇒ angajarea forței de muncă necesară.

Costurile investiției

Costurile preinvestiționale cuprind:

- ✘ studii și proiecte;
- ✘ avize și acorduri pentru obținerea autorizațiilor de construcție și funcționare.

Valoarea totală previzionată pentru costurile preinvestiționale este de 15.000 euro.

Costul total al investiției este format din costurile aferente realizării investiției noi (achiziționare utilaje, construire depozit). Costurile aferente investiției pentru fiecare etapă, respectiv obiectiv sunt prezentate în tabelul 13.

Tabel nr.13: Graficul investiției

- mii EUR -

Nr.crt	Investiție	2006					
		Iul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
1	Proiectare și alte costuri preinvestiționale	5	10	5	-	-	-
2	Total costuri preinvestiționale	15		-			
3	Achiziționare utilaje, din care:	-	-	-	18,58	18,58	18,58
4	- motostivuitoare	-	-	-	-	-	20,92
5	- electroplafarde	-	-	-	25	25	25
6	- tractoare	20	-	-	90	90	-
7	Executare construcție (depozit)	-	-	-	-	-	6,2
8	Dotare cu utilități depozit	-	5	-	-	-	-
9	Achiziționare sistem informatic	40		337,86			
	Total costuri aferente investiției pe etape	40		337,86			

Costul total al investiției este format din costuri preinvestiționale și de investiții este de 377.860 mii EUR.

Surse de finanțare

Principalele surse de finanțare sunt:

- din profitul net suma de 207.244 RON, sumă convertită la un curs mediu de 3,5 RON/EUR \approx 60.000 EUR.
- diferența de 317.860 EUR se va acoperi pe baza unui credit pe termen lung, pentru activitatea de investiții. Acordarea creditului se va face într-o singură tranșă.

În condițiile unui cost al creditului de 12%, format din dobânzi, marje și comisioane, costul total al creditului este de 114.429,6 EUR.

În condițiile în care se realizează veniturile previzionate și se respectă cheltuielile aferente, rambursarea creditului se va realiza în 5 ani.

În perioada de previziune, sumele provenite din profitul net asigură rambursarea obligațiilor de credit.

Pe parcursul perioadei de previziune, profitul net se va repartiza ca dividende, și nu pentru finanțarea altor investiții. Fluxurile de numerar aferente vor determina majorarea activelor circulante.

Contul de profit și pierdere previzionat

Proiecția evoluției performanțelor economico-financiare ale S.C. DECIROM S.A., pentru perioada 2006-2010, a fost determinată pe baza următoarelor elemente:

- Stabilitatea rezultatelor obținute de firmă în perioada 2003-2005;
- Strategia de dezvoltare a societății corelată cu planul de investiții (inclusiv necesitatea reinvestirii unei părți din profit în vederea extinderii);
- Tendințele pieței interne și externe pe care își desfășoară activitatea S.C. DECIROM S.A. și prognozele privind prestările de servicii;
- Creșterea importurilor și exporturilor de mărfuri previzionate pentru perioada 2006-2010.

Estimarea **veniturilor** a fost făcută diferențiat pentru fiecare activitate, pe baza prognozelor furnizate de Comisia Națională de Prognoză și a perspectivelor de dezvoltare ale pieței pe care firma își desfășoară activitatea.

Tabel nr.14: Volumul de mărfuri previzionat

- to -

Produse	2006	2007	2008	2009	2010
Produse lemnoase	260.169	275.780	293.430	313.383	335.319
Materiale de construcții	9.525	9.811	10.105	10.408	10.720
Alte mărfuri generale	4.153	4.900	5.243	5.531	5.973
Total	273.847	290.491	308.778	329.322	352.014

Se estimează o creștere a volumului total de mărfuri operate de către firmă cu 22,20 % în 2010 comparativ cu 2006, creștere determinată de creșterea importurilor și exporturilor de mărfuri, în special sporirea volumului de mărfuri supuse traficului portuar (Anexa 2).

Tabel nr.15: Tarife medii previzionate pe tipuri de mărfuri

- RON -

Produse	2006	2007	2008	2009	2010
Produse lemnoase	31,40	33,28	34,30	35,20	37,40
Materiale de construcții	31,60	33,52	33,91	34,30	35,20
Alte mărfuri generale	31,20	32,91	32,70	33,20	34,10

Calculul veniturilor s-a făcut prin înmulțirea volumului de mărfuri previzionat cu tariful mediu previzionat aferent pe fiecare categorie de marfă, tarife determinate cu ajutorul ritmurilor de creștere, ținându-se cont și de riscurile aferente.

În aceste condiții veniturile din exploatare se prezintă astfel:

⇒ 2006 : 8.599.869 RON

⇒ 2007 : 9.668.082 RON

⇒ 2008 : 10.578.755 RON

⇒ 2009 : 11.571.705 RON

⇒ 2010 : 13.121.953 RON

Modificarea **cheltuielilor** aferente activității de operare portuară a avut în vedere cele două categorii de costuri operaționale:

✗ Costuri operaționale directe – variabile (C_v)

✗ Costuri operaționale nerepartizate – fixe (C_f)

Costurile operaționale se determină ca sumă între cele două categorii :

$$C_t = C_v + C_f$$

Determinarea evoluțiilor viitoare ale cheltuielilor a fost realizată pe baza ritmurilor de creștere aferente fiecărui tip de cheltuială: cu utilitățile, cu combustibilii, cu piesele de schimb și forța de muncă.

Referitor la forța de muncă, pentru desfășurarea activității în condiții normale se previzionează un număr mediu de muncitori pe fiecare an echivalent cu aproximativ 200 muncitori.

Este necesară și previzionarea costurilor aferente amortizării, evidențiate distinct pe immobilizări necorporale și corporale.

Durata de viață a utilajelor și echipamentelor este de 10 ani. Amortizarea mijloacelor fixe a fost introdusă în costuri începând cu data punerii în funcțiunii a depozitului. Activele necorporale sunt amortizate pe o perioadă de 5 ani, începând cu al doilea an al investiției. **Volumul total** al cheltuielilor de exploatare este dat de suma dintre costurile operaționale și amortizări.

În aceste condiții contul de profit și pierdere previzionat pentru următoarea perioadă se prezintă astfel:

Tabel nr. 16: Contul de profit și pierdere previzionat

- RON -

Nr. crt.	Indicatori	2006	2007	2008	2009	2010
1	Venituri din exploatare	8.599.869	9.668.082	10.578.755	11.571.705	13.121.953
2	Venituri financiare	-	-	-	-	-
3	Venituri extraordinare	-	-	-	-	-
4	Total venituri	8.599.869	9.668.082	10.578.755	11.571.705	13.121.953
5	Cheltuieli din exploatare, din care	7.102.895	7.793.398	8.658.436	9.510.998	10.481.849
6	a. Cheltuieli materiale și utilități	2.911.996	3.356.794	3.921.911	4.521.116	5.253.893
7	b. Cheltuieli cu personalul	3.559.248	3.777.600	4.048.800	4.272.000	4.478.408
8	c. Amortizare	85.167	84.581	84.581	84.581	84.581
9	d. Alte cheltuieli	547070	574423	603144	633301	664967
10	Cheltuieli financiare	356.003	329.303	302.603	275.903	249.202
11	Cheltuieli extraordinare	-	-	-	-	-
12	Total cheltuieli	7.458.898	8.122.701	8.961.039	9.786.901	10.731.051
13	Profit brut	1.140.971	1.545.381	1.617.716	1.784.804	2.390.902
14	Impozit pe profit	182.555	247.260	258.834	285.568	382.544
15	Rezultatul net al exercițiului	873.835	1.213.540	1.274.301	1.414.655	1.923.777

Analiza economico-financiară

Perioada de previziune pentru derularea investiției a fost stabilită pe o durată totală de 5 ani. Structura perioadei de previziune, din punct de vedere a activităților desfășurate pe parcursul acestora, este:

- ↳ 2006 – achiziționarea utilajelor și ridicarea depozitului;
- ↳ 2007, 2008, 2009 – funcționarea în regim normal a utilajelor și depozitului;
- ↳ 2010 – rambursarea integrală a creditului.

Determinarea ratei de actualizare utilizată s-a făcut pe baza estimării riscurilor asociate activității S.C. DECIROM S.A.. Structura ratei de actualizare este următoarea:

- 9 % - rata dobânzii fără risc (în condițiile monedei constante);
- 5 % - prima de risc pentru efectuarea investiției;
- 3 % - prima de risc pentru sectorul de activitate (nivel mediu);
- 5 % - nivelul riscului de întreprindere, având în vedere poziția societății pe piață și probabilitatea realizării scenariilor de evoluție;
- 4 % - nivelul riscului național (instabilitate economică, legislativ);

Rata de actualizare ce rezultă este de 26%.

Estimarea fluxurilor de numerar pentru perioada de previziune

Fluxurile de numerar sunt reprezentate de intrările și de ieșirile de numerar sau de echivalent de numerar ale întreprinderii. Surplusul (deficitul) de numerar degajat reprezintă suma disponibilă pentru acționari în vederea reinvestirii sau a distribuirii de dividende.

Fluxul de numerar previzionat pentru următorii 5 ani este prezentat în tabelul nr.17.

Tabel nr.17: Previzionarea fluxurilor de numerar

Nr.cr t.	Indicator	2006	2007	2008	2009	2010
1	Venituri	8.599.869	9.668.082	10.578.755	11.571.705	13.121.953
2	Cheltuieli	7.458.898	8.122.701	8.961.039	9.786.901	10.731.051
3	Rezultatul [1-2]	1.140.971	1.545.381	1.617.716	1.784.804	2.390.902
4	Amortizarea	85.167	84.581	84.581	84.581	84.581
5	Rezultat impozabil [3-4]	1.056.390	1.460.800	1.533.135	1.700.223	2.306.321
6	Impozit pe profit	169.022	233.728	245.301	272.035	369.011
7	Profit [5-6]	887.368	1.227.072	1.287.834	1.428.188	1.937.310
8	CASH FLOW [7+4]	971.949	1.311.653	1.372.415	1.512.769	2.021.891

În primul an, valoarea fluxului de numerar este de 971.949 RON. Surplusul de cash crește în anii de îndatorare și de funcționare în regim normal de la circa 1.311.653 RON la 1.512.769 RON, pentru ca apoi să se stabilizeze în jurul valorii de 2.021.891 RON. Totalul cumulat al fluxurilor de numerar după 5 ani de funcționare în regim normal este de 7.190.677 RON.

Valoarea actuarială netă (VAN)

Constă în actualizarea la costul capitalului a diferitelor beneficii obținute din exploatarea investiției (fluxuri pozitive) la momente diferite în timp, din care se scade cheltuiala inițială (flux negativ).

VAN face o comparație automată între fluxurile anuale produse de proiect și fluxurile care ar fi putut fi obținute dacă cheltuielile pentru realizarea proiectului ar fi fost plasate pe piața de capital pentru durata de viață economică a proiectului.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t}$$

$$VAN = -1.112.510 + \frac{971.949}{(1+0.26)^1} + \frac{1.311.653}{(1+0.26)^2} + \frac{1.372.415}{(1+0.26)^3} + \frac{1.512.769}{(1+0.26)^4} + \frac{2.021.891}{(1+0.26)^5}$$

$$VAN = -1.112.510 + \frac{971.949}{1,26} + \frac{1.311.653}{1,59} + \frac{1.372.415}{2,00} + \frac{1.512.769}{2,52} + \frac{2.021.891}{3,18}$$

$$VAN = 2.407.991 \text{ RON}$$

Surplusul care se va obține peste fructificarea capitalului avansat pe piața financiară este de 2.407.991 RON. În concluzie proiectul de investiție respectă regula conform căreia un proiect de investiții va fi admis doar în cazul în care $VAN > 0$.

Rata rentabilității interne (RRI)

Este definită drept rata maximă a dobânzii ce poate fi suportată de un împrumutat care finanțează proiectul în totalitate sau ca rată minimă admisă pentru valorificarea capitalului propriu destinat investiției.

$$-I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1 + RRI)^t} = 0$$

$$RRI = RRI_{\min} + (RRI_{\max} - RRI_{\min}) \cdot \frac{VAN_{\min}}{VAN_{\min} - VAN_{\max}}$$

✓ pentru RRI = 102 % vom avea:

$$-1.112.510 + \frac{481162,87}{2,02} + \frac{321452,06}{4,08} + \frac{166506,56}{8,24} + \frac{90858,83}{16,64} + \frac{60117,497}{33,63} = 7.588$$

$$\Rightarrow \begin{cases} RRI_{\min} = 102 \% \\ VAN_{\min} = 7.588 \end{cases}$$

✓ pentru RRI = 103 % vom avea:

$$-1.112.510 + \frac{478.792}{2,03} + \frac{318.292}{4,12} + \frac{164.057}{8,37} + \frac{89.081}{16,98} + \frac{58.651}{34,47} = -3.634$$

$$\Rightarrow \begin{cases} RRI_{\max} = 103 \% \\ VAN_{\max} = -3.634 \end{cases}$$

✓ Rata rentabilității interne este:

$$RRI = 1,00 + (1,03 - 1,00) \cdot \frac{7.588}{7.588 + 3.634}$$

$$RRI = 101,65\%$$

Pentru toate valorile ratei interne de rentabilitate mai mici decât 1,03 valoarea actuarială netă va fi pozitivă. În condițiile unei dobânzi la creditul pe termen lung de 12%, proiectul va avea o rentabilitate cu 74,42 % mai mare decât rata de actualizare.

Având în vedere ca rata internă de rentabilitate este cu mult superioară ratei dobânzii (101,65 % > 12,00 %), apreciez că obiectivul de investiții este rentabil.

Indicele de profitabilitate

Indică randamentul net pe unitatea monetară investită. Reprezintă exprimarea în formă relativă a VAN. Acest indice se calculează ca raport între fluxurile financiare viitoare și cheltuielile inițiale.

$$IP = 1 + \frac{VAN}{I_0}$$

$$IP = 1 + \frac{2.407.991}{1.112.510}$$

$$IP = 2,16$$

Valoarea indicelui de profitabilitate indică în randament favorabil pe unitatea monetară, fiind mai mare decât 1.

Criteriul lichidității

Criteriul lichidității este denumit și criteriu al echilibrului financiare deoarece asigură și supraveghează menținerea raportului optim între veniturile și cheltuielile firmei. Lichiditatea investițiilor reprezintă capacitatea acestora de a se recupera într-un termen cât mai scurt. Indicatorii criteriului lichidității sunt:

- termenul de recuperare;
- lichiditatea „ignorată”.

Termenul de recuperare reprezintă timpul necesar pentru ca întreprinderea să recupereze investiția inițială din intrările nete de trezorerie rezultate din proiect.

$$TR = \frac{I_0}{\frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{n}}$$

$$TR = 1 + \frac{1.112.510 - 971.949}{(7.190.677 - 140.561) - 971.949}$$

$$TR = 1 + 0,02$$

$$\text{fracția de an} = 0,02 \cdot 360 \text{ zile} = 8 \text{ zile}$$

$$TR = 1 \text{ an} + 8 \text{ zile} = 360 + 8 = 368 \text{ zile}$$

Investiția de recuperează în termen de 368 zile de la data punerii în funcțiune.

Cu ajutorul indicatorului **lichiditatea „ignorată”** se cuantifică valoarea fluxurilor financiare generate de proiect între termenul de recuperare și încheierea duratei de viață economică a proiectului.

$$Li = \sum CF - I_0$$

$$Li = 7.190.677 - 1.112.510$$

$$Li = 6.078.167 \text{ RON}$$

Proiectul aduce un venit suplimentar de 6.078.167 RON, adică o rată a rentabilității suplimentare de 546,35 % ($\frac{6.078.167}{1.112.510} \times 100$). Veniturile obținute după recuperarea investiției sunt substanțiale; investiția este rentabilă și după recuperarea sumelor investite.

Analiza de sensibilitate

Analiza de sensibilitate a fost realizată pentru a evidenția indicatorii care au cea mai mare influență în aprecierea viabilității proiectului. Variabilele apreciate ca fiind cele mai sensibile sunt:

- ↪ costul energiei electrice și al combustibilului;
- ↪ cheltuielile cu salariile;
- ↪ tariful serviciilor prestate;
- ↪ rata de actualizare.

În acest sens s-au analizat următoarele variante:

- ↪ Varianta 1: Creșterea cu 20 % a cheltuielilor cu energia și combustibilul;
- ↪ Varianta 2: Creșterea cu 20 % a cheltuielilor cu salariile;
- ↪ Varianta 3: Creșterea cu 5 % a veniturilor din exploatare;
- ↪ Varianta 4: Scăderea cu 5 % a veniturilor din exploatare;
- ↪ Varianta 5: Creșterea ratei de actualizare cu 5 %.

Principalii indicatori economico-financiari pe fiecare variantă se prezintă astfel:

Tabel nr.18: Analiza de sensibilitate

Indicator	VAN	Sensitivitatea	RRI (%)	Sensitivitatea	IP (%)	Sensitivitatea
Varianta	(RON)	(%)		(%)		(%)
de bază	2.407.991	-	101,65	-	2,16	-
1	755.849	-68,61	52,27	-48,57	1,68	-22,22
2	671.990	-72,09	51,21	-49,62	1,60	-25,92
3	3.538.898	46,96	135,16	32,97	4,18	93,51
4	1.277.083	-46,96	68,58	-32,97	2,15	-0,46
5	1.024.136	-57,47	-	-	1,92	-9,26

Se poate observa că cea mai mare sensibilitate este prezentată de variația cheltuielilor cu personalul cu 25 de puncte procentuale, urmată de creșterea cheltuielilor cu energia și combustibilul cu 20 de puncte procentuale. Principalele venituri ale firmei sunt obținute din activitatea de exploatare, iar ponderea cheltuielilor cu salariile în total cheltuieli este de aproximativ 60%, fapt ce conduce

automat la modificarea substanțială a sensibilității determinată de modificările procentuale pe aceste elemente.

Se apreciază că în toate cazurile analizate, investiția rămâne acceptabilă și fezabilă.

Analiza pragului de rentabilitate

Pragul de rentabilitate reprezintă acea dimensiune a activității la care veniturile obținute din vânzarea bunurilor, mărfurilor, lucrărilor și **serviciilor** sunt egale cu cheltuielile realizate pentru efectuarea lor. În acest caz este necesară analiza pragului de rentabilitate la nivel de întreprindere.

Indicatorii utilizați în acest sens sunt:

⇒ Cifra de afaceri critică:

$$CA_{cr} = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{CA}}$$

⇒ Perioada critică:

$$T_{cr} = \frac{CA_{cr}}{\frac{CA}{T}}$$

Pentru a calcula pragul de rentabilitate vom folosi următoarele variabile:

Tabel nr.19: Analiza pragului de rentabilitate

- RON -

Indicator	2006	2007	2008	2009	2010
Cifra de afaceri	8.599.869	9.668.082	10.578.755	11.571.705	13.121.953
Cheltuieli fixe	1.381.651	1.562.352	1.756.154	1.875.456	1.986.953
Cheltuieli variabile	6.077.247	6.560.349	7.204.885	7.911.445	8.744.098
Cheltuieli variabile aferentei cifrei de afaceri ($\frac{CVT}{CA}$)	0,71	0,68	0,68	0,68	0,67
Cifra de afaceri critică	4.764.314	4.882.350	5.487.981	5.860.800	6.021.070
Perioada critică	202	184	189	185	167

$$CA_{cr_{2006}} = \frac{1.381.651}{1 - 0,71} = 4.764.313$$

$$T_{cr_{2006}} = \frac{4.764.313}{\frac{8.599.869}{365}} = 202 \text{ zile}$$

Pentru anul 2006 volumul de activitate în punctul în care rezultatul este nul trebuie să fie 4.764.313 RON și se atinge în a 202-a zi a anului.

Se observă o tendință de creștere pentru perioada previzionată a nivelului cifrei de afaceri critice determinată de creșterea volumului producției concomitent cu reducerea perioadei critice, aceasta atingând nivelul de 167 zile în anul 2010, numai în cazul în care se obțin rezultatele previzionate.

În concluzie, S.C. DECIROM S.A. prin rezultatele obținute și previzionate, reprezintă un nivel de risc infim, implementarea proiectului de investiții în condițiile date fiind posibilă.

CONCLUZII

Dezvoltarea firmelor în contextul evoluțiilor economice complexe din ultimii ani se datorează mobilității, flexibilității și creativității ridicate ce asigură manifestarea spiritului antreprenorial și succesul pe piață.

Succesul rezultat se datorează în primul rând calității produselor și serviciilor oferite, experienței și profesionalismului de care dau dovadă.

Spiritul antreprenorial este combinația optimă între inovație, risc și capacitatea de a lua decizii corecte în condiții de incertitudine generate de evoluția pieței.

Relațiile antreprenoriale se constituie în fluxurile reciproce de informații și responsabilități ce se derulează între antreprenori și clienți, angajați, acționari, comunitatea locală și stat.

Atât în lansare cât și în funcționare afacerile se pot confrunta cu probleme legate de insuficiența cunoștințelor de management și a finanțării și cu dificultăți de adaptare a ofertei la modificările rapide survenite în mediul extern, tehnologic și de afaceri.

Întreprinzătorii care doresc să-și creeze sau să dezvolte propria afacere în condițiile minimizării riscurilor apelează la un plan de afaceri. Pornind de la obiectivele stabilite **planul de afaceri** cuprinde toate etapele și resursele de care este nevoie pentru a atinge obiectivele într-o perioadă de timp determinată.

Succesul și eșecul în afaceri nu sunt întâmplătoare, ci reprezintă rezultatul muncii depuse de întreprinzător, fiind o consecință a măsurii în care acesta și-a planificat și organizat activitatea.

La originea dificultăților unei afaceri se află în principal următoarele cauze: dependența față de o singură piață, de un singur client, accesul dificil la sistemele de finanțare, natura și gradul de risc care poate fi suportat de firmă.

Cei trei termeni strategici ai deciziei eficiente în afaceri sunt firma, consumatorii și concurența. Diversificarea ofertei cât și a opțiunilor de activitate reprezintă calea de succes a firmelor.

Pentru exemplificarea utilității planului de afaceri ca instrument de planificare și dezvoltare am utiliza acest instrument pe exemplul firmei S.C. DECIROM S.A.

Crearea unui plan de afaceri ca element de planificare și dezvoltare impune o analiză aprofundată și realistă a evoluției anterioare și prezente a firmei, analiză ce arată punctele puternice dar și punctele slabe ale firmei, demonstrând în ce măsură firma este capabilă să facă față exigențelor viitoare de pe piață.

Concluziile acestei analize sunt:

➤ Datorită procesului de modernizare și îmbunătățire a utilajelor folosite, creșterea productivității muncii și a calității procesului de muncă firma și-a asigurat creșterea rezultatelor economico-financiare de la un an la altul, element determinat al eficienței activității desfășurate.

➤ Principalele probleme ale firmei sunt determinate de faptul că derularea activității de prestări servicii în portul Constanța, în majoritatea cazurilor, presupune plăți și încasări în valută, evoluția nefavorabilă a cursului de schimb leu-euro și leu-dolar au determinat un rezultat financiar negativ, și de insolabilitatea clienților ocazionali.

➤ Calitatea superioară a serviciilor oferite de firmă și relațiile stabile cu partenerii de afaceri au determinat evoluția pozitivă, cu tendință de creștere progresivă, a rezultatelor din exploatare în perioada supusă analizei.

Analizând situația firmei și a poziției pe piață am ajuns la concluzia că afacerea poate fi dezvoltată, existând premisele viitoare care susțin această afirmație, în acest context planul de afaceri nefiind numai un instrument de planificare, acesta concură la găsirea modalităților de eficientizare a activității, prin cuantificarea și diminuarea riscurilor.

Propuneri

1. *Alegerea partenerilor de afaceri stabili și credibili:*

- ※ studii de marketing eficiente ce permit identificarea poziției financiare a clienților și a solvabilității acestora în scopul determinării clienților „cu probleme” înainte de încheierea contractelor de prestări servicii;
- ※ urmărirea și analizarea mai atentă a modului de încasare a facturilor de prestații, iar pentru clienții mai vechi de 60 de zile, întocmirea documentelor pentru sesizarea instanțelor de judecată.

2. *Creșterea calității activității.* În acest sens se impun luarea următoarelor măsuri:

- ※ selecționarea cu atenție a forței de muncă;
- ※ creșterea gradului de responsabilitate a salariaților față de îndeplinirea sarcinilor de serviciu;
- ※ asigurarea cu calitate superioară a reparațiilor și întreținerii utilajelor;
- ※ aplicarea unui management prin obiective eficient;

3. *Posibilități de acoperire a riscului valutar:*

- ※ crearea unui compartiment orientat spre urmărirea permanentă a cursului de schimb leu-dolar și leu-euro, care să adopte strategii de reducere a expunerii la riscul valutar;
- ※ angajarea unei firme specializate pe analiza și urmărirea evoluției cursului de schimb valutar.

Verificarea realismului obiectivelor inițiale pe baza evaluării consecințelor situațiilor neprevăzute este punctul cheie al „construcției” unui plan de afaceri fezabil.

BIBLIOGRAFIE

- 1) Avare, P. Legros, G. Ravary, L. Lemonnier, P. : *Gestiune și analiză financiară*, Ed. Economică, București, 2002
- 2) Bran, Paul : *Finanțele întreprinderii*, Ed. Economică, București, 1997
- 3) Brezeanu, Petre : *Gestiunea financiară a întreprinderii*, Ed. ASE, București, 2001
- 4) Bistriceanu, Gheorghe (coord.) : *Finanțele agenților economici*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995
- 5) Gheorghe, A. : *Finanțele Întreprinderii*, Ed. Economică, București, 2000
- 6) Halpern, P. Weston, J. Brigham, E. : *Finanțe manageriale*, Ed. Economică, București, 1998
- 7) Hoanță, N. : *Finanțele întreprinderii*, Ed. Continent, București, 1996
- 8) Manolescu, Gheorghe : *Management financiar*, Ed. Economică, București, 1995
- 9) Muth, H.P. Loyd, R. Gerloch F.H. : *Evaluare și preț*, Coediție Ed. Capital și Ed. Expert, 1997
- 10) Robinson, S. : *Management financiar*, Ed. Teora, București, 1998
- 11) Stancu, I. : *Finanțe – Ediția a III-a*, Ed. Economică, București, 2002
- 12) Săndulescu, Ion : *Planul de afaceri – ghid practic*, Ed. All Beck, București, 1999
- 13) Toma M., Alexandru F. : *Finanțe și gestiune financiară de întreprindere*, Ed. Economică, București, 1998
- 14) Tudorache, D. Moraru, D. : *Finanțe publice. Finanțele întreprinderii*, Ed. Sylvi, București, 2001

- 15) Vintilă, G. : *Gestiunea financiară a întreprinderii Ediția a III-a*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 2002
- 16) Vlad, Costică : *Finanțele întreprinderii, note de curs*
- 17) *** : Colecția revistei *Capital*
- 18) *** : România în cifre – 2005